جـــــامعــة اليـــرمـوك
كليــــــة التـــــــربيـــة
قسم الإدارة وأصول التربيـــة

مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد

Level of Organizational Justice and its Relationship with Administrative Empowerment Degree in Educational Directorate at Irbid Governorate

إعداد
إخلاص محمد عبد الغني الربّاعي

إشراف
الدكتور علي محمد جبــــران – مشـــــرفا رئيســا
الأستاذ الدكتور عيد محمد كنعان - مشرفا مشاركا

حقل التخصص: الإدارة التربوية

2013

مستوى العدالة التنظيمي وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد

إعداد

إخلاص محمد عبد الغني الرباعي

ماجستير إدارة تربوية، جامعة اليرموك، 2010

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في فلسفة الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

وافق عليها

علي محمد جبران .... مشرفاً ورئيساً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

عيد محمد كنعان .... مشرفاً مشاركاً

أستاذ في التربية الإبتدائية وأساليب تدريسها، جامعة اليرموك

محمد علي عاشور .... عضواً

أستاذ الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

عدنان بدري الابراهيم .... عضواً

أستاذ الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

خليفة مصطفى أبو عاشور .... عضواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

عمر عبدالله الخرابشة .... عضواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة البلقاء التطبيقية

تاريخ مناقشة الأطروحة

2013/7/24

الإهداء

إلى من جعل لي من قلبه نورا، ومن كلامه شمعا يضيء لي دروب الحياة. . .

وبقي معي إلى هذه اللحظات إلى روح والدي الطاهرة الذي بفضله وصلت لما أطمح إليه

والدي. . .

إلى التي نذرت دموعها لعطشي. . . إلى نبع الحنان التي التمس من رؤية عينها الصبر والأمل والحياة

والدتي. . .

إلى إخواني . . . . الذين منحوني الثقة والعطاء والإمل

إلى رفيقات دربي . . . . . زين ونداء

إلى زهور البيت والشموع التي لا تنطفىء ابدا . . . . ريان ونور . . . ووفاء

إلى من قدّم لي لحظات السعادة. . . إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله. . .

خطيبي الغالي صفوان. . .

إلى القلبين الحنونين . . . اللذين لم يبخلا عليّ بدعواتهما . . .

عمي وعمتي. . .

إلى كل من يحبني . . . . أهدي هذا الجهد المتواضع

لكم مني كل الاحترام والتقدير

إخلاص الرباعي

شكر وتقدير

الشكر العظيم لك يا ربِّي، فقد أعنتني على إنجاز هذه الأطروحة. . .

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وآله وصحبه أجمعين. بعد أن وفقني الله سبحانه وتعالى، ومنحني الصبر ووهبني العزيمة لإكمال هذا الجهد المتواضع، فإنني أتوجه بالشكر والتقدير بعظيم السرور وفيض من المحبة إلى كل من ساهم في إظهار هذا العمل إلى حيز الوجود منذ أن كانت فكرة حتى أصحبت حقيقية واقعة. فلا يسعني وقد انتهيت من إعداد هذه الأطروحة إلا أن اعترف لكلّ ذِي فَضْلٍ عليّ بفضله، فهم أهلٌ للشكر والثّناء.

إن واجب الأمانة والوفاء يدعوني أن أتقدم بوافر الشّكر وعظيم الامتنان وخالص الثناء وجزيل العرفان إلى الدكتور علي محمد جبران، وإلى الأستاذ الدكتور عيد محمد كنعان، اللذان شرفاني تواضعاً بإشرافهما على هذه الأطروحة وتعاونهما في إبداء الآراء والإرشادات، مما أنار لي دروب البحث، والتّغلب على كثير من الصعوبات، حرصاً منهما على إخراج الأطروحة بحلّة مهيبة، فلهما مني كل التقدير والامتنان، فكانا كالطور الشامخ والنهر الخالد الذي لا ينضب واللذان لم يبخلا علي بتقديم النصح القيم وارشاده البناء، فكانا كالأب الحاني صاحب الفكر النير والنظرة الثاقبة.

وإلى كل من ساهم بهذا العمل – الذي أرجو أن يحظى بالرضا والقبول – وأخص بالشكر كل من أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور عدنان بدري الأبراهيم، والأستاذ الدكتور محمد علي عاشور، والدكتور خليفة مصطفى أبو عاشور، والدكتور عمر محمد عبدالله الخرابشة، لما لهم من دور كبير في المشاركة في إبداء النصح والإرشاد.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	ج
شكر وتقدير	د
قائمة المحتويات	هـ
قائمة الجداول...	ز
قائمة الملاحق	ط
الملخص باللغة العربية..	ي
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	
المقدمة	1
مشكلة واسئلة الدراسة...	5
أهداف الدراسة	7
أهمية الدراسة	7
التعريفات الإصطلاحية والإجرائية	9
حدود الدراسة	10
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة	
أولا:الأدب النظري..	11
ثانيا:الدراسات السابقة...	55
التعقيب على الدراسات السابقة	65
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
منهجية الدراسة	67
مجتمع الدراسة	67
عينة الدراسة..	68
أداة الدراسة	69
صدق الاستبانة..	69
ثبات الاستبانة..	70
متغيرات الدراسة	71
إجراءات الدراسة	72
المعالجة الإحصائية	72

الموضوع	الصفحة
الفصل الرابع: عرض النتائج	
النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	74
النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	78
النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	86
النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	88
النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	90
النتائج المتعلقة بالسؤال السادس	93
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	96
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	100
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	107
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	109
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	110
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس	112
التوصيات	115
قائمة المراجع..	116
المراجع العربية..	116
المراجع الأجنبية..	121
الملاحق..	124
الملخص باللغة الإنجليزية	143

قائمة الجداول

الرقم	الجداول	الصفحة
جدول1:	توزيع مجتمع الدراسة حسب أفراد عينة الدراسة حسب المديرية والمتغيرات والوصف الوظيفي	68
جدول 2:	التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	68
جدول 3:	معاملات إرتباط بيرسون (ثبات الإعادة) ومعامل الاتساق الداخلي (كرونباخ آلفا) لمجالات العدالة التنظيمية ومجالات التمكين الإداري والإداة ككل	70
جدول 4:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري التربية ورؤساء الأقسام في محافظة إربد مرتبة تنازلياً	74
جدول 5:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال العدالة التوزيعية	75
جدول 6:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العدالة الإجرائية	76
جدول 7:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العدالة التفاعلية	77
جدول 8:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري التربية ورؤساء الأقسام في محافظة إربد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	78
جدول9:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال وضوح الأهداف	79
جدول 10:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأخلاقيات	80
جدول11:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العمل الجماعي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	81
جدول 12:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العدالة والأنصاف	82
جدول 13:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال بيئة العمل	83
جدول 14:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المشاركة في صنع القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	84
جدول 15:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاتصالات الفعالة	85
جدول 16:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاعتراف والتقدير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	86

الرقم	الجداول	الصفحة
جدول 17:	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى ممارسة العدالة التنظيمية ودرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد	87
جدول 18:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد حسب متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي	88
جدول 19:	تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي على مجالات مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد	89
جدول20:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد حسب متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي	90
جدول 21:	تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي على مجالات درجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد	91
جدول 22:	تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي على درجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد	93
جدول 23:	التكرارات والنسب المئوية لاقتراحات أفراد عينة المقابلة لرفع مستوى العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم	94

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق	الصفحة
ملحق أ:	الاستبانه بصورتها الأولية	124
ملحق ب:	قائمة بأسماء المحكمين	130
ملحق ج:	الاستبانة بصورتها النهائية	131
ملحق د:	كتب تسهيل المهمة	137

الملخص

الرباعي، اخلاص محمد. مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك. 2013، أشراف: (الدكتور علي محمد جبران رئيساً، والأستاذ الدكتور عيد محمد كنعان مشاركاً).

هدفت الدراسة التعرف على مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. وقد تكون مجتمع الدراسة من (168) مديرا ورئيس قسم، وتكونت عينة الدراسة من (135) مديرا ورئيس قسم في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، وبنسبة (80.4%)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة استبانة تكونت من (54) فقرة موزعة على جزئين، الجزء الأول ويشمل قياس العدالة التنظيمية حيث تكونت من (19) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، والجزء الثاني وتشمل (36) فقرة موزعة على سبعة مجالات: وضوح الهدف، والإخلاقيات، والعدالة والإنصاف، والإعتراف والتقدير، والعمل الجماعي، والمشاركة في صنع القرار، والإتصالات الفعالة، وبيئة العمل، بعد التأكد من صدقها وثباتها. وقد أُجريت مقابلات مع عينة قصدية مكونة من مديري التربية والتعليم الثماني لأخذ أرآئهم حول المقترحات والتصورات لرفع مستوى العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم ورؤساء الأفسام في مديريات التربية والتعليم والتي قدرت من قبلهم جاءت بدرجة متوسطة.

- إن درجة التمكين الإداري لدى مديري التربية ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد جاءت بدرجة كبيرة.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيا بين مستوى ممارسة العدالة التنظيمية ودرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في درجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد تعزى لمتغير: (الجنس وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

وفي ضوء النتائج قدمت الباحثة عدداً من التوصيات، ومن أبرزها: العدل والمساواة بين الموظفين جميعا، وتعديل نظام الترقية والحوافز والرواتب، وتفويض مزيد من الصلاحيات الإدارية والفنية لدى العاملين، والاستمرار في توافر مناخ تنظيمي من قبل مديريات التربية والتعليم يسمح بتطبيق مفهوم التمكين الإداري.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، التمكين الإداري، مديريات التربية والتعليم، محافظة إربد.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

أثرت التطورات العلمية، على مختلف مجالات الحياة ، وطال هذا التطور المجالات الإدارية بما تتضمنه من توزيع للمهام، وتطبيق القوانين ، وتفويض الصلاحيات، والعمل بمبدأ العدالة التنظيمية ، والتمكين الإداري للموظفين ورؤساء الأقسام بهدف تطوير العملية الإدارية وفي ظل هذا التطور ظهرت الكثير من الدراسات في مجال التنمية الإدارية التي بينت أهمية الدور الذي يلعبه الفرد في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها؛ لذا كان لا بد لها من توافر بيئة صحية وسليمة وعادلة في هذه المنظمات، حتى يبدع الفرد ويجتهد في عمله.

تعيش الإدارة اليوم عصراً سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع، حيث يشهد العالم المتقدم تغيرات وتطورات سريعة، ومتلاحقة في كافة القطاعات الحكومية والصناعية والأعمال، وفي ظل سعي المنظمات لمواكبة النمو والتطور، كان لا بد لها من الاستجابة إلى دعوات تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة، واللامركزية، وتفويض الصلاحيات، والمشاركة في صنع القرار، وصولاً إلى درجة المعرفة والمهارة والاحتراف الإداري (أفندي،2003).

وفي ظل بيئة عمل محفزة، كان لا بد من إيجاد وسيلة تدعم الكوادر البشرية وتدربها، وتزودها بالمعلومات وتمنحها السلطة، وتشاركها في اتخاذ القرارات الضرورية لتمكنها من إنجاز الأعمال، وتنفيذ الخطط، وتحقيق أهداف المنظمة. وجاء مفهوم التمكين ليحقق كل ذلك، فالتمكين برنامج تغيير شامل في فلسفة الإدارة يحتاج إلى أسس لتطبيقه على أرض الواقع. وأهم أطراف المعادلة في عملية التمكين هي: موظف مميز له رغبة ودافعية للعمل، ورؤية واضحة ومحددة

للمنظمـة، وعدالـة تنظيميـة، وإدارة منفتحـة تـسمح بـالتغيير، وامـتلاك مهـارات التمكـين (المتـروك، 2010).

تعـد المؤسسة نظامـاً متكـاملاً يقـوم علـى التخطـيط ووضـع الأهـدف والتنظـيم وتقـويم هـذه الأهداف، سعياً للوصـول إلـى الأهـداف المشتركة والمخطـط لهـا، وذلـك مـن خـلال عمليـة التفاعل المتكاملـة مـا بـين مختلـف أفراد هـذه المؤسـسة، وبالتـالي فـإن هـذه المؤسـسة يحكمهـا العديـد مـن الجوانـب التـي تـرتبط بالعمليـة الإداريـة وفـي مقـدمتها العدالـة التنظيميـة التـي تتـضمن المـساواة والإنـصاف وتوزيـع المهـام، الأمـر الـذي يـسهم فـي عمليـة التمكـين الإداري لـدى مختلـف الأطـراف (الطويل، 2001).

إن العدل والإنصاف من المبادئ الهامة في الإسلام التي تحقق سعادة الأفراد فيما بينهم، والعدل مطلب مهم للجميع وإذا وجد في المجتمع، فلن يكون هناك ظلم لأحد، وقد أمر الله عباده بالعدل فيما بينهم، قال تعالى: "﴿ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا وَإِذَا حَكَمۡتُم بَيۡنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحۡكُمُواْ بِٱلۡعَدۡلِۚ إِنَّ ٱللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِۦٓۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ سَمِيعَۢا بَصِيرٗا ﴿٥٨﴾ ﴾ (النساء: 58). وقال الله تعالى: ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُ بِٱلۡعَدۡلِ وَٱلۡإِحۡسَٰنِ وَإِيتَآيِٕ ذِي ٱلۡقُرۡبَىٰ وَيَنۡهَىٰ عَنِ ٱلۡفَحۡشَآءِ وَٱلۡمُنكَرِ وَٱلۡبَغۡيِۚ يَعِظُكُمۡ لَعَلَّكُمۡ تَذَكَّرُونَ ﴿٩٠﴾ ﴾ النحل:90. فالعدل في الإسلام نظام سلوكي للإنسان أيا كان موقعه، ومع أي كان تعامله، فهو يضعه على طريق الحق. فالعدل في الإسلام هو المساواة بين التصرف وبين ما يقتضيه الحق دون زيادة أو نقصان. أو هو ما قام في النفوس على أنه مستقيم؛ لذا فالعدل في الإسلام هو إلتزام الإنسان بالحق والقسط مع ربه ونفسه ومع الآخرين، والبعد عنه ظلم.(مطهري، 1990) قال الله تعالى: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُواْ قَوَّٰمِينَ بِٱلۡقِسۡطِ شُهَدَآءَ لِلَّهِ وَلَوۡ عَلَىٰٓ أَنفُسِكُمۡ أَوِ ٱلۡوَٰلِدَيۡنِ

وَٱلۡأَقۡرَبِينَۚ إِن يَكُنۡ غَنِيًّا أَوۡ فَقِيرٗا فَٱللَّهُ أَوۡلَىٰ بِهِمَاۖ فَلَا تَتَّبِعُواْ ٱلۡهَوَىٰٓ أَن تَعۡدِلُواْۚ وَإِن تَلۡوُۥٓاْ أَوۡ تُعۡرِضُواْ فَإِنَّ ٱللَّهَ كَانَ بِمَا تَعۡمَلُونَ خَبِيرٗا ﴿١٣٥﴾ ﴾ (النساء: 135).

أدرك علماء التربية أهمية مبادئ العدالة وقيمها كأساس للأداء المتميز للمؤسسات ورضا الأفراد العاملين فيها، ونظراً لهذه الأهمية المتزايدة، كانت هناك محاولات جادة لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات واستخدامها أساسا لتفسير كثير من صور السلوك التنظيمي، وهذا التطبيق أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية كأحد مفاهيم السلوك التنظيمي الحديثة، الذي استقطب كثيراً من الباحثين في مجال الإدارة لدراسته، وتعرف أبعاده ومضامينه (المعايطة، 2007).

وتعد العدالة التنظيمية من الموضوعات الحديثة في حقل التنظيم والسلوك التنظيمي، فقد بدأت تأخذ حيزاً كبيراً من كتابات وبحوث الأكاديميين والباحثين؛ لما لها من تأثيرات على المستوى الشخصي والتعاملي والوظيفي للموارد البشرية، التي تشكل العدالة التنظيمية جزءاً كبيراً منها، وتتحمل المنظمات مسؤولية معالجة الجوانب السلبية فيها والسيطرة عليها، ووضع المعالجة المناسبة لها (ملحم، 2006).

العدالة التنظيمية مفهوم نسبي بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي قد يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز أو غير موضوعي، فعلى سبيل المثال (الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية) قد يدركها موظف آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز. ويتضح مفهوم العدالة التنظيمية بالرجوع إلى حقيقة أن تلك العدالة، هي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة في كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب، وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، وحتى يصبح مكون الإدارة فعالاً؛ فلا بد أن تسعى إدارة المنظمة إلى أن تتبناها في كافة مجالات العمل، وتتعدد ممارسات العدالة التنظيمية لتشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية: مثل قرارات

التعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، والترقية، وإنهاء خدمة العاملين، وتوزيع أعباء العمل (الشاوي، 2010).

لذلك لا بد من الاهتمام الجاد بالسلوك الإنساني في المنظمات، وذلك من خلال تأكيد أهمية السلوك التنظيمي، الذي يُعنى بتقييم السلوك، وتفسيره، والتنبؤ به من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (العجلوني، 2010). وأشارت العديد من الدراسات ومن بينها دراسة النوافلة التي إكدت على إهمية الدور المحوري للعدالة التنظيمية في تعزيز مستويات الأداء التنظيمي وتوجيهه نحو الغايات المطلوبة من خلال تمتين الأواصر ذات العلاقة بالالتزام التنظيمي، وتشكيل السلوكيات الخاصة بالممارسات المتعلقة بالمواطنة التنظيمية. حيث تؤثر مستويات هذه العدالة في تحقيق الرضا الوظيفي، وتعزيز الشعور بالأمان الوظيفي بداية، وتقدير وتحقيق الذات في نهاية المطاف، مما ينعكس إيجاباً على إبداع وقدرات الفرد الموجهة نحو تطوير مستويات الأداء (النوافلة، 2010).

ويأتي التمكين الإداري الذي يعد اللبنة الأساسية والأساس السليم، الذي يمكن الموظف من ممارسة السلطة الكاملة، وتحمل مسؤوليات وظيفته، ليشكل بالتالي أحد الأعمدة التي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات المتلاحقة؛ ليكون أكثر قابلية للنمو والازدهار، وتحقيقا للكفاءة والفاعلية، وأكثر استجابة للمتغيرات العالمية، فالإدارة وجدت ليكون بإمكانها تقليص النفقات؛ وتطوير دوافع العاملين؛ وزيادة الإنتاجية من خلال التمكين الإداري للقوى العاملة لديها (الضلاعين، 2010).

إن مدير التربية المسؤول المباشر عن تنظيم العمل الجماعي، وتمكين كل موظف من الإحساس بانتسابه للهيئة الإدارية، والعمل على توافر الثقة بينه وبين الموظفين، وتمكين جميع العاملين بالمديرية من إبداء آرائهم بحرية، وتمكينهم من المعلومات، وتوزيع الأعباء الإدارية

والوظيفية، وفقاً لقدراتهم واستعداداتهم وظروفهم، وتمكين الموظفين بما يحقق النمو علمياً ومهنياً. فقد أصبح التمكين الإداري لمديري التربية ورؤساء الاقسام أصبح موضع اهتمام ونقاش واسع من قبل مختلف الباحثين وذلك لترسيخ روح المشاركة من قبل القطاع الأكبر من قوة العمل، ولهذا طرحت العديد من الأفكار، وأجريت الدراسات التي تبرز الاهتمام بتمكين الموظفين ومنها دراسة إفندي. ولكي تكون المنظمة التربوية أكثر مواكبة وملاءمة للظروف الراهنة، وأكثر قابلية للنمو والازدهار، وتحقيقا لميزتي الكفاءة والفاعلية، وأكثر استجابة للمتغيرات العالمية، فإن المنظمة التربوية وجدت ليكون بإمكانها تقليص النفقات، وتطوير دوافع العاملين، وزيادة الإنتاجية من خلال التمكين الإداري للموارد البشرية العاملة لديها (الفاضل، 2009).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

جاءت هذه الدراسة من منطلق الإستمرار في العمل على رفع مستوى تحقيق العدالة التنظيمية في قطاع التربية والتعليم في الأردن، وبناء الممارسات الصحيحة بين الإدارة والموظفين فيها، وبينها وبين المتعاملين معها، والبحث عن بيئة عمل سليمة، إذ أن معرفة مدى إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم الإردنية ، يُمكِّن من إصدار أحكام تقويمية حول طبيعة إدارتها، مما يساهم في التخفيف من الظواهر السلبية فيها. ولتطبيق مفهوم التمكين تحتاج المنظمة إلى تعديلات وتغيرات على مستوى الفرد، والمنظمة، والقوانين الإدارية، ولا يمكّن تحقيق أي منها دون وجود عدالة تنظيمية داخل المنظمة، وإدراك الفرد لها، من خلال طبيعة العلاقة والثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وطرق توزيع الأعباء الوظيفية عليهم ومدى المواءمة بين أهدافهم الفردية وأهداف المنظمة، التي هي الأساس لبناء خطط التطوير والتغيير التنظيمي.

من هنا جاءت مشكلة الدراسة ؛ المتمثلة في عدم المعرفة بالعلاقة بين مستوى العدالة التنظيمية ودرجة التمكين الإداري لدى مديري التربية ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. وبحدود علم الباحثة؛ فإن هناك القليل من الدراسات المنشورة التي تناولت موضوع الدراسة ومنها دراسة المتروك، التي تهدف إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الإمانة العامة للمجلس الإعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت.

وعليه، سعت الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ورؤساء الأقسام في محافظة إربد؟

2- ما درجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري التربية ورؤساء الأقسام في محافظة إربد؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين مستوى ممارسة العدالة التنظيمية ودرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) ؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) في درجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة ، والمسمى الوظيفي)؟

6- ما هي مقترحات مديري التربية والتعليم لرفع مستوى العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

1- التعرف على مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري التربية ورؤساء الإقسام في محافظة إربد.

2- التعرف على درجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري التربية ورؤساء الأقسام في محافظة إربد.

3- التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد التمكين الإداري ومدى ممارستهما في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد.

4- التعرف على أثر متغيرات (الجنس، والخبرة ،والمسمى الوظيفي) في مستوى ممارسة العدالة التنظيمية وأثرها في درجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد.

5- التعرف على العلاقة بين مستوى العدالة التنظيمية ودرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد.

أهمية الدراسة

اكتسبت هذه الدراسة أهميتها من:

1- أنها تعد – في حدود علم الباحثة – من الدراسات القليلة، التي تمت في مجال دراسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري، فقد أظهرت مراجعة أدبيات الموضوع ندرة هذا النوع من الدراسات في البيئة العربية بشكل عام والبيئة الأردنية بشكل خاص،

وبذلك فإنها تمثل إضافة جديدة للمكتبة العربية والأردنية.وسيستفيد من نتائج الدراسة كل مدراء التربية وكل العاملين في مديريات التربية والتعليم.

2- جاءت هذه الدراسة في موضوعها ومتغيراتها لسد النقص الحاصل في مثل هذه الدراسات، لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة، وخاصة في المجال التربوي، وتأثيره على أداء رؤساء الأقسام، وانعكاسه على العملية التعليمية، وهو أمر له أهميته في إبراز موقع هذه الدراسة من الدراسات السابقة، إذ يمكن أن تعد الدراسة الأولى في مجال الإدارة التربوية على المستوى المحلي، بالإضافة إلى أن النتائج التي قد تتوصل إليها هذه الدراسة من المتوقع أن تسهم في بناء صورة واضحة عن العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في إربد، وعلاقتها بالتمكين الإداري.

3- قد تسهم هذه الدراسة في تزويد مديري التربية والتعليم بالتغذية الراجعة (Feedback) عن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية، إذ تساعد مديري التربية والتعليم في تحديد المجالات التي يتوجب إعادة النظر فيها، ومن ثم إحداث تغيير في الإجراءات التي يتوجب إعادة النظر فيها، وأحداث تغيير في الإجراءات التنظيمية الخاصة بها، وذلك من أجل تحقيق العدالة التنظيمية.

4- ألقت الضوء على قطاع من أهم القطاعات الحكومية في الأردن، وهو قطاع مديريات التربية والتعليم في الأردن، الذي يؤدي دوراً مهماً في تقديم الخدمات للمدرسة الأردنية، وأيضا ساعدت نتائج هذه الدراسة في تقديم التوصيات الملائمة لخدمة قطاع التربية والتعليم في إربد، وتحسين تعزيز كل من مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ودرجة التمكين الإداري من وجهة نظر مديري التربية ورؤساء الأقسام في هذا القطاع ومن ثم مساعدة المديرين على الإلمام بالمتغيرات ذات العلاقة،

التي تؤثر على العدالة التنظيمية ودرجة التمكين الإداري، من أجل تحسين الأداء الوظيفي، والحصول على الأهداف التنظيمية المطلوبة.

التعريفات الإصطلاحية والإجرائية

العدالة التنظيمية: "هي القيمة الناتجة من جراء إدراك الفرد للنزاهة والموضوعية للإجراءات والعوائد في المؤسسة التي يعمل بها" (Saal & Moor, 1993 :106).

وتعرف العدالة التنظيمية إجرائيا: بأنها درجة إدراك مديري التربية ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة التي يعامل بها من قبل مديره في المديرية من خلال مقارنة ما قدمه من جهود في مجال عمله وما يترتب على تلك الجهود من نتائج ومردودات بجهود نظرائه من رؤساء الاقسام والتي يتم قياسها بالمقياس الذي تم استخدامه في هذه الدراسة.

التمكين الإداري: منح المرؤوسين المقدرة، والاستقلالية، بحيث يتوافر لديهم ملكة الاجتهاد، وإصدار الأحكام، والتقدير، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم، خلال ممارساتهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في اتخاذ القرارات، التي تتعلق بأعمالهم ضمن بيئة مناسبة لمنحهم درجات عالية من التمكين، تمكنهم من إدارة أعمالهم ونشاطاتهم بفاعلية من خلال التركيز على العدالة التنظيمية (أفندي، 2003).

التمكين الإداري (إجرائيا): مستوى امتلاك رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد للسلطة والصلاحيات لصنع القرارات التي تتعلق بشؤون عملهم، والمساءلة، والمحاسبة، والرقابة، وتحمل المسؤولية، واستخدام مقدرتهم على اتخاذ القرار في عملهم. ويقاس إجرائيا ذلك من خلال الإداة التي أعدت لقياسها.

مديريات التربية والتعليم: ويقصد بها مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن، والبالغ عددها (8) مديريات، التابعة لوزارة التربية والتعليم.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الآتية:

1- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على مديري التربية والتعليم في محافظة اربد ورؤساء الأقسام فيها.

2- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد (1- مديرية قصبة إربد، 2- مديرية لواء بني عبيد، 3- مديرية بني كنانة، 4- مديرية لواء الكورة، 5- مديرية لواء الرمثا، 6- مديرية لواء الطيبة والوسطية، 7- مديرية لواء الأغوار الشمالية، 8- مديرية لواء المزار الشمالي) التابعة لوزارة التربية والتعليم.

3- **الحدود الزمانية:** تحددت هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي أجريت فيه، وهو العام الدراسي 2012-2013.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل على جانبين، الأول يتناول الأدب النظري المتصل بالعدالة التنظيمية من حيث: مفهومها، أهميتها، أنواعها، أبعادها، ونظرياتها. كما تناول الأدب النظري المتصل بالتمكين الإداري من حيث المفهوم، الأهمية، والأبعاد، والمعوقات. وفي الجانب الثاني من هذا الفصل تم عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

أولاً: الأدب النظري

يعد العدل الغاية الأولى والهدف الأسمى لكل نظام سياسي، ولكل تكوين اجتماعي وتنظيم إداري، وهو من المفاهيم المرتبطة بالقيم الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والأطر الفلسفية، والدينية للمجتمعات. كما أنه قاعدة حيوية، ومطلب رئيس لدفع الظلم وإحقاق الحق، لجعل حياة الناس أكثر استقامة، ومحبة، ومودة، ورحمة، وتعاون, وبالنسبة للأثر الذي يمكن إن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة والظلم في مكان العمل، لأن إحساس العاملين بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل أو بآخر بغض النظر عن قوة عناصر العدالة التنظيمية والعكس، فأن زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية يمكن إن يؤدي إلى حدوث تطور كبير في مستويات الإداء التنظيمي، فإذا تواجد هناك عدالة في المديريات قد يؤدي ذلك إلى تمكين العاملين، حيث إن توافر مستوى عال من ممارسات العدالة التنظيمية بأنواعها الثلاث، يعزز ثقة الموظف بنفسه، ويشعره بالمسؤولية لبعض الصلاحيات واشراكه في إتخاذ القرارات وهذا يؤدي إلى تعزيز رغبة الموظفين بالقيام بكل جهد إضافي يمكن إن يحقق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.

وتعد الموارد البشرية رأس المال الحقيقي، والمحرك الأساس لأي منظمة على اختلاف طبيعتها، وقد ظهر في الآونة الأخيرة مفهوم التمكين كأحد الاستراتيجيات المهمة التي تهدف إلى صقل وتطوير واستثمار مهارات وقدرات الأفراد، وتسخيرها في خدمة المنظمة من خلال إحساسهم بأهميتهم وإشراكهم في العمل، مما يجعل الأفراد يتصرفون بقدر أكبر من المسؤولية، ويحسنون استغلال الموارد، ويحافظون عليها، ويضعون مصلحة المنظمة في مقدمة أولوياتهم (العجلوني، 2010).

ومن بين الممارسات التي تعمل على الجمع ما بين دافع الموظفين نحو التمكين والاستراتيجيات التنظيمية، هي مدى توافر العدالة التنظيمية وإدراك الموظفين لها، فالعلاقة بينهما علاقة تبادلية، حيث يجب أن تتوفر ممارسات تنظيمية تدعم التمكين، مقابل وجود موظف مجتهد محب للعمل والعطاء، حتى تستطيع خطط وعمليات التمكين أن تنجح في ظل بيئة عمل عادلة (المتروك، 2010).

أولاً: العدالة التنظيمية

حظي مفهوم العدالة التنظيمية اهتماما متزايدا في الغرب، حيث انصب التركيز على العدالة التنظيمية بصورة واسعة على القطاع الخاص أكثر من القطاع العام، ومن أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالعدالة التنظيمية هي نتائج الدراسات التي أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية، وعدد من المتغيرات ذات العلاقة بأداء وإنتاجية الأفراد التي تؤدي إلى إنتاجية المنظمة ككل (هياجنة والشيلب، 2011).

ويعتقد علماء التربية إن الإدب النظري في العالم العربي لم تعط العدالة التنظيمية ما تستحق من بحث واهتمام، كما أن واقع أدبيات الإدارة الحكومية في العالم العربي أيضا لم يبتعد كثيرا عن تلك الحالة، ويمكن النظر إلى العدالة التنظيمية على أنها إحدى المتغيرات المهمة ذات

التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب، وعلى أداء المنظمة من جانب أخر، ولذا فقد تزايد الاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية، ومكوناتها، وعناصرها، وأبعادها، والمفاهيم التنظيمية الأخرى المرتبطة بها (جلاب، 2011).

مفهوم العدالة التنظيمية

ومعنى العدالة لغويا: "تقول: عدل تعني قَوَّمَ، أي جعل الشيء مستقيما، أو أصلح الشيء وعدله، وعدل عنه عدولا، أي تخلى عنه وابتعد، كأن يتخلى المرء عن صراط ضال إلى صراط مستقيم (البستاني، 1980)

ويقول ابن منظور (1995) عن معنى العدل في الذهن أن العدل ما قام في النفوس أنه مستقيم وكل ما لم يكن مستقيما أو منتظما، كان جورا وظلما.

أما العدالة فإنها كثيرة الذكر عند الماوردي (2006) وهي من شروط أهلية اختيار الإمام، ومن شروط الإمام نفسه، كما أنها من واجبات الإمام ومن شروط كل ولاية، والعدالة عنده لا تعني أكثر من التناصف ومنع التظالم، فالذي يُخرج الإمام عن الإمامة شيئان "أحدهما جرح في عدالته، والثاني نقص في بدنه" فأما الجرح في عدالته، وهو الفسق فهو على ضربين: أحدهما تابع فيه شهوة، والثاني ما تعلق فيه بشبهة.

ويؤكد النوافلة (2010) بأن العدالة التنظيمية كل ما يطابق الحق ويبتعد عن التحيز، وذلك بإعطاء كل ذي حق حقه، ويكون بمساواة الفرد في الحقوق والواجبات في شؤون الحياة العامة وإتاحة الفرص المناسبة لكل فرد، بأن يأخذ حقه، دون تمييز بين فرد وآخر.

وتعرف العدالة التنظيمية بأنها: الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، أو أنها تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات وتمثل العدالة ظاهرة تنظيمية،

ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة، أو الظلم في مكان العمل. إن إحساس العاملين بعدم العدالة، يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل أو بآخر، وبغض النظر عن قوة عناصر العدالة التنظيمية، وعلى العكس، فإن زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية، يمكن أن يؤدي إلى حدوث تطور كبير في مستويات الأداء التنظيمي (زايد، 2006).

إن العدل في الأساس مفهوم نسبي، لذلك من الضروري، عندما يعتقد شخص ما أن له مطلبا عادلا، أن يستند هذا المطلب، لكي يكون مشروعا، إلى نظام عام قائم يستظل بظله ميزان معترف به من موازين العدل، وتختلف هذه الموازين من بلد إلى أخر اختلافا كبيرا، ويحدد كل من هذه الموازين ويتقرر من قبل المجتمع وفقا لنظامه العام، ولكن هذه الموازين مهما اختلفت، إلا أنها تمتلك العناصر المشتركة (العجلوني، 2010).

لذلك فإن مفهوم العدالة التنظيمية يعد من المفاهيم النسبية، بمعنى آخر أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء متحيزاً، أو غير موضوعي في نظر فرد أخر، ولذلك فإن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركها الفرد من نزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات (البشابشة، 2008).

ويتفق كل من العجلوني (2010) والنوافلة (2010) في أن مفهوم العدالة مفهوم نسبي، بمعنى ما ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل، قد يكون إجراء متحيزاً أو غير موضوعي في نظر فرد أخر.

ونظرية العدالة هي واحدة من نظريات كثيرة اشتقت من عمليات المقارنة الاجتماعية، وترتكز هذه النظرية على مقدمة منطقية بسيطة، وهي أن الناس يريدون أن يُعاملوا بعدل. وتعرف

هذه النظرية على أنها: اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين، والعكس من ذلك صحيح (العجلوني، 2010).

أهمية العدالة التنظيمية

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة في حقل الإدارة، ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحدى المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات ويمكن إدراك أهمية العدالة من خلال ما أشارت إليه العقلة (2011) بالآتي:-

1- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام ألتوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.

2- إن العدالة التنظيمية تبرزا منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، تحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

3- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والإلتزام بالتنظيم.

أما الفهداوي والقطاونة (2004) فقد أشار إلى ما يأتي:

4- إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز بعد العدالة في التعاملات.

5- إن العدالة التنظيمية تهدف إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن من عملية اتخاذ القرار وتعد العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب.

وأوضحت كيلي المشار إليها في الفهداوي والقطاونة (2004) أن هذه الأهمية للعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها، تشكل ضابطا توازنيا بالنسبة للمنظمة على صعيد السلوك الإداري والسلوك الإنساني، بشكل يجسد مبادئ العدالة، وإن الموظفين ضمن منظماتهم يتعاملون مع الجوانب الأساسية المتعلقة بتطبيق القواعد، وممارسة السلطة، والتعامل مع الموقف، وحينما تأخذ العدالة مجراها دون تمييز ليشعر كل واحد من هؤلاء الموظفين بالمساواة، وتطابق الجهود مع الحاجات والرغبات، وإعطائهم فرصاً متماثلة، ودعم توقعاتهم المشروعة، والتعامل مع قيمهم وما يؤدي إلى تقدمهم وزيادة أدائهم.

لذا، تنبع أهمية العدالة التنظيمية من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية، ولعل أبرز تلك المتغيرات؛ هي التمكين الإداري، حيث إن توافر مستوى عال من ممارسات العدالة التنظيمية بأنواعها الثلاث، يعزز ثقة الموظف بنفسه ويشعره بالمسؤولية، وتفويضه لبعض الصلاحيات، وإشراكه في اتخاذ القرارات، وهذا يؤدي إلى تعزيز رغبة الموظفين بالقيام بكل جهد إضافي، يمكن أن يحقق أهداف المنظمة التي يعملون فيها من حيث المساعدة في حل المشاكل واستغلال وقت العمل أفضل استغلال، وحماسهم، واندفاعهم لتحقيق أهداف تلك المنظمة.

أبعاد العدالة التنظيمية

استنادا إلى الطبيعة التكاملية والترابطية بين الأنواع الثلاثة للعدالة التنظيمية، تناولت هذه الدراسة جميع هذه الأبعاد كمتغيرات مستقلة لغايات تحقيق أهداف الدراسة. ويرتبط إدراك العدالة التنظيمية ارتباطا وثيقا بعدة أبعاد تعبر عن مفهوم العدالة ومدى تطبيقها في العديد من المؤسسات، وتؤدي دورا مهما في الكثير من المتغيرات والمخرجات التنظيمية في السلوك التنظيمي.

1. وتعتمد العدالة التنظيمية على إدراك الأفراد لبعدين مهمين في المنظمة كما بينهما (corposant, Greenberg, 1997)، وهما: مدى استجابة الأفراد للعوائد التي يستلمونها

من المنظمة، مقابل ما يبذلونه من جهد ووقت وتفكير، ويعبر عنه بعدالة التوزيع. 2- ومدى استجابة الأفراد للأدوات، والوسائل، والإجراءات التي تستخدمها المنظمة لتوزيع هذه العوائد، ويعبر عنه بالعدالة الإجرائية.

وقد صنف كل من نيوهوف ومورمان (Niehoff & Moorman, 1993) أبعاد العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد وهي:

1- العدالة التوزيعية، 2- العدالة الإجرائية، 3- العدالة التفاعلية.

1- العدالة التوزيعية

قبل العام 1975، ركزت معظم الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالعدالة التنظيمية على هذا النوع من العدالة، الذي يسمى في بعض الأحيان عدالة المخرجات (النوافلة، 2010) وعرفت العدالة التوزيعية: بأنها عدالة العوائد التي يحصل عليها الفرد في قيامه بعمله داخل المنظمة (Niehoff & Moorman,1993). وتم تعريف العدالة التوزيعية على أنها العدالة المدركة من قبل الفرد، عند توزيع الموارد والعوائد. لذلك يجب على المنظمة أن تشعر الموظفين أنهم مشاركون حقيقيون في النجاح التنظيمي عندما يتم توزيع العوائد والموارد عليهم بشكل عادل، وتعتمد العدالة التوزيعية بشكل واسع على مقارنة الأفراد أنفسهم مع الآخرين الذين يقومون بنفس العمل داخل المنظمة أو خارجها (هياجنة والشيلب، 2011).

ولقد استطاعت مفاهيم ونظريات العدالة التنظيمية اختراق أدبيات الدراسات السلوكية بصورة سريعة ومؤثرة، ويقصد بالعدالة التوزيعية: عدالة توزيع المصادر والفرص التنظيمية؛ حيث ينزع الأفراد إلى تقييم نتائج أعمالهم، وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة (محارمة، 2000).

إن المؤشر الرئيس الذي يستخدمه كثير من الأفراد على ما إذا كان هناك عدالة تنظيمية أم لا، هو المخرجات التي يحصلون عليها مقابل مدخلاتهم، وأن الذي يحدد العدالة، هي عدالة التوزيع (المخرجات)، وإذا شعر الفرد بعدالة التوزيع، فإنه يجد العدالة ويكتفي بهذا الشعور، ولكن أذا لم توجد عدالة التوزيع، فإنه سيحاول أن يعرف الأسباب، ويبحث أكثر لمعرفة دوافع عدم العدالة التنظيمية، التي غالبا ما سيكون سببها، هو عدم عدالة الإجراءات التي يتم استخدامها في تحديد تلك المخرجات، لذا فإن، عدالة التوزيع هي العنصر الرئيس في مفهوم العدالة التنظيمية، أما باقي الأبعاد فهي لتفسير مدى عدالة أم عدم عدالة التوزيع (الخشالي، 2004).

وأشار دوبنسكي وليفي (Doubinsky & Levy) المشار إليه في الطعامنة والرشيد (2011) إلى أن مستوى الأجور والمكافآت، هو الأساس الذي يتم من خلاله توزيع هذه الأجور والمكافآت على الأفراد، ويعد شكلاً من أشكال العدالة التوزيعية، وتُعد العدالة التوزيعية مؤشراً على بعض السلوكيات التي تخرج من الفرد مثل الرضا الوظيفي، وعدالة التوزيع هي عملية توزيع للعوائد والمنافع والأجور والمكافآت على الأفراد بشكل يتسم بالعدل والمساواة.

وهناك ثلاث قواعد للعدالة التوزيعية (الطعامنة والرشيد، 2011):

1. **قاعدة المساواة:** تعتمد هذه القاعدة على أن المكافآت تُمنح على أساس المساهمة، ويعني هذا أن الفرد الذي يعمل بدوام كامل يُعطى مكافأة وتعويضاً أكثر من الشخص، الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض تساوي العوامل الأخرى، وإذا حصل العكس يعد تجاوزاً على هذه القاعدة.
2. **قاعدة النوعية:** وتعني هذه القاعدة أن فرص الحصول على المكافآت لجميع الأفراد متساوية، بغض النظر عن خصائصهم الفردية: مثل (الجنس، العرق، الدين، القبلية...) وعلى سبيل

المثال يجب أن تقدم المنظمة الخدمات الصحية لكل موظفيها؛ وليس فقط للأفراد الذين يعملون بجد، وإذا حصل العكس يعد تجاوزاً على هذه القاعدة.

3. **قاعدة الحاجة:** تقوم على فكرة أن الأفراد ذوي الحاجة الملحة يفضلون في المكافآت والتعويضات على الأفراد الآخرين، فمثلا المرأة المتزوجة يتم زيادة أجورها على غيرها من النساء غير المتزوجات، والأم التي لديها طفل يتم زيادة أجورها على الأم التي ليس لديها أي طفل؛ مع افتراض تساوي العوامل الأخرى وإذا حصل العكس، فإنه يحصل تجاوز على هذه القاعدة.

وعليه، يمكن القول أن العدالة التوزيعية تمثل محورا رئيسا في صياغة إدراكات الأفراد نحو مكافأتهم مقابل جهودهم المبذولة.

2- العدالة الإجرائية

ويمكن تعريف العدالة الإجرائية على أنها "الإجراءات الرسمية العادلة، "أي الإجراءات التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها، وكذلك قدرة الموظف على التحدي والطعن في تقييمات الأداء، إضافة إلى ثبات المعايير المستخدمة في تقييم الموظفين (Creenberg, 1990: 463).

وهناك نوعان من العدالة يبينهما (العكرب والخصاونة، 2011). وهما ما يأتي:

1- العدالة المنتظمة: وتعتمد على استخدام منهج واضح للسياسات والإجراءات المتبعة أثناء اتخاذ القرارات التوزيعية، وذلك حسب القواعد الأساسية للعدالة الإجرائية.

2- العدالة المعلوماتية: وتشمل توافر معلومات واضحة للأفراد المستفيدين من مخرجات المنظمة حول القرار المتخذ في إجراءات التوزيع.

وتعبر العدالة الإجرائية عن مدى تأمين صاحب السلطة في اتخاذ القرار للإنصاف في العمليات والإجراءات المتخذة أثناء عملية صنع القرار، كما يقوم هذا النمط من العدالة التنظيمية على التكامل بين قابلية صاحب السلطة في تأمين سيطرة وحكم للعملية، وبين إتاحة الفرصة للأفراد المعنيين في تنفيذ الإجراءات لإبداء آرائهم ومشاعرهم والمشاركة في صياغة وتطبيق القرار، كما أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين هذا البعد وبعد العدالة التوزيعية، فلكي يشعر الموظف بعدالة التوزيع، لا بد أن يشعر أولا بأن التوزيع قد تم وفق إجراءات عادلة وموثوق بها، بمعنى أن عدالة التوزيع تقرر مدى تحقق عدالة الإجراءات والعدالة الإجرائية كمفهوم تتضمن نمطين من مدخلات القرار هما (الخشالي، 2004).

1- التحكم في العملية: يشير إلى قدرة الفرد على التعبير عن رأيه وطرح الأفكار، وتقديم المعلومات خلال مرحلة صناعة القرار (مرحلة ما قبل القرار).

2- التحكم في القرار: ويشير إلى قدرة الفرد على المشاركة والتأثير في اختيار القرار النهائي في المنظمة (مرحلة صدور القرار).

وحدد ليفينثال (Leventhal) في دراسته عام 1980 ست قواعد أساسية للعدالة الإجرائية، يمكن أن تستخدمها المنظمة لتحقيق المستوى المطلوب من العدالة الإجرائية (Niehoff & MorrMan,1993:535) ويتفق كل من الخشالي (2004)، والنوافلة (2010) في ذلك.

1) قاعدة الانسجام (التناغم): أي يجب أن تنسجم وتتناغم إجراءات التوزيع على جميع أفراد المنظمة، وفي كل الأوقات.

2) قاعدة عدم الانحياز: وتعني الموضوعية، وعدم التحيز في عملية اتخاذ القرارات.

3) قاعدة الدقة: أي يجب أن تبنى القرارات على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة.

4) قاعدة الاستئناف: وتعني إتاحة الفرص للاعتراض على القرارات وتصحيحها إذا ظهر ما يبرر ذلك.

5) قاعدة التمثيل: وتعني إشراك وتمثيل وجهات نظر أصحاب العلاقة في عملية اتخاذ القرارات.

6) القاعدة الأخلاقية: وتعني الإلتزام بالمعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع المصادر.

ويلاحظ من خلال طرح الباحثين هذه القواعد، أنها لا تتمتع بأثقال وأوزان متساوية في أغلب الأحوال، أي أن الأفراد يختلفون في تفضيلهم الانتقائي لأهمية قواعد معينة على أخرى، وذلك وفقأ لمقتضيات الموقف (العكرب والخصاونة، 2011).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول: بأن جوهر العدالة الإجرائية يكمن في شفافية القرارات المتعلقة بتوزيع المخرجات، وذلك عن طريق إخبار الأفراد بالكيفية التي تم على أساسها اتخاذ هذه القرارات.

3- العدالة التفاعلية

تعد العدالة التفاعلية أو عدالة التعاملات امتدادا لمفهوم العدالة الإجرائية، التي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد، التي ترتبط بشكل أساس بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين (على نحو من المصداقية والاحترام والدبلوماسية)، وبمعنى أخر جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار (النوافلة، 2010).

يعرف (Niehoff & MoorMan 1993 :535) العدالة التفاعلية على أنها: "إحساس العاملين بعدالة المعاملة عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفتهم بمبررات وأسباب تطبيق تلك الإجراءات".

وقد بين الفهداوي والقطاونة (2004) أن العدالة التفاعلية تتضمن نوعين من العدالة، من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، وهما:

1-عدالة العلاقات الشخصية: إذ تشير عدالة العلاقات الشخصية إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسين.

2- عدالة المعلومات: تركز على التوضيحات المقدمة للموظفين، من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثوق وأكيد: (مثل تقديم المدير شرح وافٍ للموظفين حول القرارات التي تؤثر عليهم).

وعليه تؤكد الباحثة ، يمكننا القول: إن العدالة التفاعلية تركز وبشكل محوري على طبيعة التعامل السائد بين الرئيس والمرؤوس في المنظمة، أي على طبيعة التفاعلات الشخصية بين كل من الرئيس والمرؤوس.

ويتضح مما سبق وجود اتفاق من قبل معظم الباحثين على أن العدالة التنظيمية مكونة من ثلاثة أبعاد رئيسية: هي العدالة التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية رغم وجود دراسات عربية تناولت أبعاد جديدة للعدالة التنظيمية: أمثال السعود والسلطان (2009)، والمعايطة (2007) الذين تحدثوا عن بعد العدالة التقييمية التي تعرف على أنها: درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل، مما يعزز أطمئنانه إزاء ترقيته ونموه.

كما أكد درة المشار إليه في العكرب والخصاونة (2011) وجود بعد خامس، وهو بعد العدالة الأخلاقية، حيث عرفها بأنها: "درجة شعور الموظف الإداري بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستقاة من منابع العقيدة، والقيم الثقافية، والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة".

نظريات العدالة التنظيمية

استطاعت مفاهيم ونظريات العدالة التنظيمية اختراق أدبيات الدراسات السلوكية بصورة سريعة ومؤثرة، وبشكل موجز فإن هذه النظريات تفترض أن الفرد يوازن ويقارن بين معدل مخرجاته، إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، وإذا تساوى المعدلان يشعر الفرد بالعدالة، أما اذا لم يتساو المعدلان بسبب حصول الفرد على مخرجات أكثر من المدخلات التي يقدمها أو العكس، فإن الفرد يشعر بعدم العدالة، مما يولد لديه شعورا بالتوتر (العقلة، 2011).

ونظرا للأهمية المتزايدة للعدالة التنظيمية، فقد أنصبت جهود الباحثين على تفسيرها لتصبح موضوعا مستقلا، له نظرياته وباحثوه المتخصصون، ومن أهم هذه النظريات: نظرية العدالة لأدمز، ونظرية العدالة لرولس، ونظرية العدالة لبورتر ولولر، ونظرية العدالة الاجتماعية لفردركسون، وهي كما يأتي:

1- نظرية العدالة لأدمز (Adams)

واظهرت الباحثة بأنه اتفق كل من العقلة (2011) والطعامنة والرشيد (2011) على ارتباط تطوير نظرية العدالة في أساسها وتجربتها باسم (Adams Stays)، وقد أطلق على هذه النظرية عدة مسميات من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية، ونظرية التبادل أو المبادلة ونظرية المساواة أو العدالة، ويرى أدمز (Adams, 1963) أن إحساس العامل بخلل العدالة التنظيمية في مؤسسته، أو جامعته يعتمد على عملية المقارنة مع ذاته، وذلك من خلال الآتي:

- مقارنة إنجازات الفرد مع ما يستحق، وحصوله على أقل مما يستحق، مما يؤدي إلى شعور العامل بحالة من الغضب أو السخط.

– مقارنـة الفـرد مـع مـا يـستحق، وحـصوله علـى أكثـر ممـا يـستحق، ممـا يترتـب عليـه شـعوره بالذنب.

وتستند هذه النظرية إلى إن العامل يقيس درجة العدالة، من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها في عمله إلى العوائد التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثالها للعاملين في الوظائف الشبيهة وفي الظروف نفسها، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور العامل بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور العامل بعدم الرضا عن عمله.

كما أوضـح كل من اورغان وباتمان (Organ and Patman,1990) بأن جوهر نظرية العدالـة يـدور حـول العلاقـة بـين الرضـا الـوظيفي للعامـل والعدالـة، وتفتـرض النظريـة درجـة شـعور العامل بعدالـة مـا يحـصل عليـه مـن مكافأة وحوافز مـن عملـه تحـدد شـعوره بالرضـا، ممـا يؤثر فـي مستوى أدائه وإنتاجيته، إن مستوى رضا العامل يتحدد بمستوى اعتقاده بأنه يُعامل بعدالة بالمقارنة مع الآخرين.

2– نظرية التعزيز والاشتراط الإجرائي

أكد الطعامنة (2004) أن الذي تحدث عن هذه النظرية هو العالم سكنر، حيث عكس في نظريته قانون الأثر الذي وضعه أدوارد ثور نداك، أي أنه قد فسر حالة الرضا بأنها الحالة التي لا يبدو من الكائن الحي أي محاولة لتجنبها، بل أنه يعمل على استمرارها وبقائها وتكرارها، ويقصد بحالة عدم الرضا: تلك الحالة التي يبذل فيها الكائن الحي كل محاولاته من أجل التخلص منها وتجنبها، وبتعبير أخر فإن السلوك محكوم بنتائجه، أي أن السلوك يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها يمكن تكراره، أمـا السلوك الـذي يـؤدي إلـى نتـائج غيـر مرغـوب فيهـا، فـإن احتماليـة تكـراره تكـون ضعيفة.

وتأسيسا على هذا القانون يرى سنكر أن الفرد يتعلم أي شيء يجلب له نتائج مرغوب فيها، وأن ذلك السلوك يزداد على نحو متكرر، كما أن السلوك الذي لا يتبعه فائدة يتناقص، لذلك فإن السلوك يتشكل بوساطة النتائج التي تلي الاستجابة، وهذا ما أطلق عليه سنكر علميا اسم التعزيز، وإذا أستطاع الفرد أن يتحكم بالتعزيز، استطاع أن يحدد الاستجابات وزيادتها، وإذا أوقف التعزيز للاستجابات يؤدي إلى إيقافها أو عدم تكرار ظهورها (السعود والسلطان، 2009).

ويظهر مما تقدم أن هذه النظرية تقترح على المدير أنه إذا أراد أن يحافظ على سلوك تنظيمي مرغوب فيه فعليه، أن يؤثر ويتحكم بشكل فعال بنتائج هذا السلوك، وأن التعزيز الإيجابي هو أكثر الاستراتيجيات فعالية في عملية المحافظة على السلوك، أو تعديله، كما وأن هذه النظرية تفيد المدير في مجال تفسير العلاقة بين الرضا والأداء، أي إن الأداء العالي الذي تم تثبيته وتعزيزه بشكل كاف يؤدي إلى رضا عال، الذي بدوره يقوم بالمحافظة على الأداء الجيد.

3- نظرية العدالة لرولز (Rawls)

أشار البشابشة (2008) إلى أن العدالة عند رولز، هي الإنصاف: وتعني إسقاط جميع الفوارق الطبيعية والاجتماعية، وأشار أيضا إلى أن نظرية العدالة عنده تضم ثلاثة تصورات، ولقد أتفق العقلة (2011) معه في ذلك، وهي كما يأتي:

1- التصور الشخصي: الذي يقوم على مبدأ أن الأفراد ينظرون إلى بعضهم بعضاً على أنهم أصحاب حقوق في احترام وعناية ومتساوون في اختيار المبادىء التي ستنتظم الترتيبات الأساسية لمجتمعهم.

2- تصور العلاقات بين الأشخاص: حيث أن للناس تصورات مختلفة للصلاح، ويصفون ادعاءات متعارضة تجاه الأخر، ولديهم اعتقادات متعارضة، دينية، وفلسفية، وأخلاقية.

3- تصور للبنية العامة وغايات التعاون الاجتماعي: حيث إن التعاون الاجتماعي المنظم حول بنية أساسية يقوم على الحريات السياسية والحقوق الشخصية: (الحقوق السياسية والمدنية التي يتمتع بها المواطن)، والفرص الاقتصادية والاجتماعية (الفرص والموارد المتاحة لأعضاء المجتمع).

ويلاحظ أن نظرية العدالة معنية بمسألة تقوم على المبادىء التي تستخدم في توزيع الحقوق والواجبات الأساسية، وتحدد توزيع ثمار التعاون الاجتماعي، فالتركيز على العدالة التوزيعية لا العدالة التصحيحية.

4- نظرية العدالة لبورتر ولولر (Porter&Lawler)

أنَ الباحثة من خلال مراجعتها للأدب النظري القديم والحديث بينت بأنه اتفق العقلة (2011)، مع محارمة (2000) على أنه في عام 1986 قام كل من بورتر ولولر بتطوير نظرية التوقع لـ (Vroom)، حيث تم إضافة متغير جديد، هو رضا العامل عن عمله، ويتحدد رضا العامل بمدى تقارب العوائد (النتائج) المتحققة فعليا للعامل مع العوائد (النتائج) التي يعتقد العامل بأنه يستحقها، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والإنجاز تعادل، أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة، فإنه يتحقق الرضا، وسيندفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه، فيصبح هناك حالة عدم رضا، وتنخفض الدافعية للأستمرار في الجهد. والعوائد قد تكون داخلية: مثل الإحساس بالرضا والقناعة، وقد تكون خارجية: مثل الأجر أو الراتب، وفي هذه الحالة يتم النظر إلى المكافأة وتقييمها، من حيث درجة عدالتها وإنصافها من وجهة نظر البعد الذاتي لفهم الفرد وتوقعاته. لقد أشار نوي (Davis, 2001) إلى أن نظرية التوقع تذهب إلى أن سلوك الفرد يستند إلى ثلاثة عوامل:

1- العامل الاول: التوقع، ويقوم على الربط بين الأداء التصوري والأداء الفعلي.

2- العامل الثاني: الوسيلة، وتقوم على الربط بين الأداء والنتيجة.

3- العامل الثالث: التقييم، وهو القيمة التي يضعها الشخص على النتيجة.

إن نظرية التوقع لا تهتم بتحديد أنواع الحاجات، ولكن تهتم بعملية التفكير التي يستخدمها الأفراد لتحقيق المكافأت، وقد تم التأكيد في هذه النظرية على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافآة المتوقعة، وعلى احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بذل الجهد، وهذا يتطلب أن يمتلك الفرد القدرات والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد، وأن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد دوره، كي يشكل دعما لجهده لتحقيق النتائج التي يصبو إليها (محارمة،2000).

5- نظرية العدالة الاجتماعية لفردريكسون (Fredrickson)

أنطلق فردريكسون عام 1986 بنظرية العدالة الاجتماعية من واقع المجتمع الأمريكي في الستينيات، الذي كان يعاني من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد والمؤسسات الإدارية، وأدت هذه الحالة إلى وجود خلل في الأوضاع الاجتماعية والإدارية، وأن هذه الظروف الاجتماعية في المجتمع الأمريكي أسفرت عن قيام ما يسمى بالحركة الجديدة للعدالة الاجتماعية، التي تضمنت التأكيد على تلبية الحقوق المدنية للأقليات في المجتمع، وتوافر فرص العمل لجميع الناس، وفتح أبواب الوظائف العامة أمام الجميع على قدم المساواة دون تمييز في الأجور والحقوق (المعايطة، 2007)، وقد وضع فردركسون (Fredrickson, 1986) الافتراضات الأتية لنظريته:

- التمثيل البيروقراطي من خلال تمثيل وظائف الإدارة العامة لجميع فئات المجتمع، وإتاحة الفرصة للجماعات والفئات الاجتماعية للتعبير عن الحاجات والمطالب، عبر القنوات الإدارية في المؤسسات العامة.

– حريـة التعبير في الصحافة لضمان إحياء المواطنـة السليمة عبر عملية التدريب الإداري، ولدعم الديمقراطية في مواقع العمل الإداري، مما يدعم التحلي بقيم الفلسفة الأخلاقية للمجتمع والإيمان بالحقوق والواجبات والالتزامات القانونية.

– قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة والنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات.

أشـار الفهـداوي والقطاونـة (2003) إلـى أن فردريكسون (Fredrickson,1986) وضـع نظريته في العدالة بوصفها مرتكزا مهما في حقل الإدارة، بديلا عن الأبعاد الاقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة، وتحقيقا لمبدأ العدالة في النواحي الإدارية والقانونية والاجتماعية. وفي ضوء هذه النظرية يصنف فردريكسون (Fredrickson,1986) العدالة التنظيمية إلى أربعة أنواع:

1– العدالـة الفرديـة: بوصـفها الأسـاس لمفـاهيم الحريـة والديمقراطيـة، مـن خـلال احتـرام الـذات الإنسانية.

2– العدالـة الفئويـة: فـي الفرص الوظيفيـة لكافـة فئـات المجتمـع، وفتح الوظـائف علـى أسـاس الكفاءة.

3– العدالة الطبقية: بين الجماعات العرقية المكونة للمجتمع من المعاملة العادلة في الوظائف والتعليم وغيرها من المنافع.

4– العدالة القطاعية، وذلك بتساوي الأجور في القطاعين العام والخاص، وأن تكون الاجور على أساس الجهود المبذولة، لا على أساس القطاع.

واستنتجت الباحثة انه من خلال النظريات التي تم استعراضها، بأنه تم بناء الركائز الأساسية للعدالة التنظيمية، من خلال ما دعت إليها نظرية العدالة ل (Adamas) إلى ربط العدالة

التنظيمية بالعدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية، وتفسير نظرية (Rawls) للعدالة التنظيمية، من حيث توزيع الدخل بين أفراد المجتمع بشكل عادل ومتساوٍ بناء على حالة الطبيعة الأولى. أما نظرية (Porter & Lawler)، فقد ركزت على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة المتوقعة في المكافأة التي يحصل عليها. وأما نظرية العدالة لفردريكسون (Fredrickson)، فقد ركزت على توافر فرص العمل لجميع الناس، وإتاحتها الفرص دون تمييز في الحقوق والأجور، وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم، وذلك من خلال قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة والنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات، إذ صنفت العدالة إلى أربعة أنواع، وهي: العدالة الفردية في احترام الذات الإنسانية، والعدالة الفئوية بفتح الوظائف على أساس الكفاءة، والعدالة الطبقية بين الجماعات العرقية المكونة للمجتمع: من المعاملة العادلة في الوظائف والتعليم، والعدالة القطاعية، وذلك بتساوي الأجور في القطاعين العام والخاص.

العوامل المؤثرة على إدراك العدالة التنظيمية

وقدم (Greenberg and Lind, 2000) المشار إليهما في دراسة المتروك (2010) عدداً من المبادئ التي تؤثر في سلوك الموظفين فيما يتعلق بعلاقة الموظفين مع المديرين في المنظمة التي تؤثر على إدراك العدالة التنظيمية، وهي:

1- الاتساق: وهي قرارات التوزيع في المنظمات، بحيث تكون متسقة، كما أن السلوك القيادي المتسق، هو شرط ضروري لإدراك الموظفين للعدالة.

2- التحيز: فيما يتعلق بالتوزيع أو العمليات، يجب أن لا يقوم المدير بالتمييز أو التحيز ضد موظفي المنظمة.

3- الدقة: يجب أن يتم التعامل مع المعلومات في المنظمة بدقة وأمانة.

4- التصحيح: يجب أن يعطى للموظفين الحق في الاعتراض، أو تصحيح القرارات الخاطئة المتخذة من قبل المديرين، كما ينبغي تصحيح الخلل أو القرارات غير الصحيحة من قبل المديرين.

5-التمثيل والمشاركة: أي عملية صنع القرارات التي تؤثر على الموظفين يجب أن تضم ممثلين عنهم أثناء تطبيق هذه القرارات.

6-الأخلاقيات: يجب أن تعكس عملية صنع القرار القيم الأخلاقية للموظفين.

وبين البشابشة (2008) أن العدالة التنظيمية تستند إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، تقوم على مسلمة أساسية، وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وتركز على اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة بالمقارنة مع الآخرين، وعليه فإن أسس ومقومات العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها أستناداً إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة.

ثانياً: التمكين الإداري

مفهوم التمكين الإداري

حظي مفهوم التمكين باهتمام كبير وتنوعت المفاهيم حول مفهوم التمكين وعناصره الأساسية نتيجة لاختلاف إدراك الباحثين، وفيما يلي استعراض لعدد من هذه المفاهيم وقد ظهر في نهاية الثمانينيات، ولاقى هذا المفهوم شيوعا ورواجا في فترة التسعينات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أيا كان نوعها. وجاء هذا المفهوم نتيجة التطور في الفكر الإداري الحديث خصوصا في مجال التحكم من منظمة التحكم والأوامر إلى المنظمة الممكنة، وما يترتب على ذلك من تغيرات في بيئة المنظمة (أفندي، 2003).

ويعرف التمكين لغة حسب ما ورد في معجم لسان العرب على أنه "القدرة على الشيء" (ابن منظور، 1995: ص25). وكما عرفه أبو هتلة (2009: 46) بمعنى القدرة، اما في معجم لسان العرب مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطانا (وأمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطانا وقدرة وسهل ويسر عليه.

فالتمكين أصله في اللغة كما قال البيضاوي: إن تجعل للشيء مكانا يتمكن فيه، ثم استعير للتسليط وإطلاق الأمر، أي انه أصبح يطلق على التملك والقدرة والمكنة (البلوشي، 2008). وذكر الله لنا في القران صورا من التمكين لعباده الصالحين ذي القرنين ويوسف عليهم السلام كقول الله سبحانه في ذي القرنين ﴿ إِنَّا مَكَّنَّا لَهُۥ فِى ٱلْأَرْضِ وَءَاتَيْنَٰهُ مِن كُلِّ شَىْءٍ سَبَبًا ﴿٨٤﴾ ﴾ (الكهف: 84) أي قدرناه على ما يريد من الارض.

وقد ذكر التمكين في القران الكريم في العديد من الايات القرأنية، اذ يقول الله سبحانه وتعالى ﴿ ٱلَّذِينَ إِن مَّكَّنَّٰهُمْ فِى ٱلْأَرْضِ أَقَامُوا۟ ٱلصَّلَوٰةَ وَءَاتَوُا۟ ٱلزَّكَوٰةَ وَأَمَرُوا۟ بِٱلْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا۟ عَنِ ٱلْمُنكَرِ ۗ وَلِلَّهِ عَٰقِبَةُ ٱلْأُمُورِ ﴿٤١﴾ ﴾ (الحج: 41) وفي سورة يوسف عليه السلام ايه (54) ﴿ وَقَالَ ٱلْمَلِكُ ٱئْتُونِى بِهِۦٓ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِى ۖ فَلَمَّا كَلَّمَهُۥ قَالَ إِنَّكَ ٱلْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴿٥٤﴾ ﴾ (يوسف: 54) أي عظيم عندنا ثابت المنزلة ﴿ وَقَالَ ٱلَّذِى ٱشْتَرَىٰهُ مِن مِّصْرَ لِٱمْرَأَتِهِۦٓ أَكْرِمِى مَثْوَىٰهُ عَسَىٰٓ أَن يَنفَعَنَآ أَوْ نَتَّخِذَهُۥ وَلَدًا ۚ وَكَذَٰلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِى ٱلْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُۥ مِن تَأْوِيلِ ٱلْأَحَادِيثِ ۚ وَٱللَّهُ غَالِبٌ عَلَىٰٓ أَمْرِهِۦ وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ ٱلنَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٢١﴾ ﴾ (يوسف: 21) وقال الله تعالى ﴿ وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُۥٓ ءَاتَيْنَٰهُ حُكْمًا وَعِلْمًا ۚ وَكَذَٰلِكَ نَجْزِى ٱلْمُحْسِنِينَ ﴿٢٢﴾ ﴾ (يوسف: 22). أي جعل الله لسيدنا يوسف مكانه هي قدرته ونفوذ أمره ونهيه.

يعد مفهوم التمكين من المصطلحات الحديثة نسبيا في أدبيات الإدارة، ولذلك تعددت التعريفات، بتعدد المنطلقات الصادرة منها فمن الباحثين من نظر إلى مفهوم التمكين بالنظر إلى

العمليـة الإداريـة، مـن تخطـيط وتنظـيم وتوجيـه ورقابـة وتقيـيم وتقـويم، وإعطـاء العـاملين سـلطة أو مسؤولية في تحديد أهداف المنظمة، وأساليب تحقيق هذه الأهداف وأطر عملها (البلوشي، 2008).

وتعرف حـافظ (2008: 12) التمكين بأنـه: عمليـة تعنـي تـوافر الوسـائل الثقافيـة والتعليميـة والمادية، حتى يتمكن الأفراد من المشاركة في اتخاذ القرار والتحكم في الموارد. ويعرف الصـلابي (2001: 36) التمكين بأنـه: "السعي الجاد، من أجل رجوع الأمـة إلـى مـا كانـت عليـه من السلطة والنفوذ والمكانـه فـي دنيـا النـاس". ويعـرف أفنـدي (2003: 54) التمكـين بأنـه: مـنح العـاملين قـوة التـصرف واتخـاذ القـرارات والمـشاركة الفعليـة مـن جانـب هـولاء العـاملين فـي إدارة المنظمـات التـي يعملون فيها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة.

أما ملحم (2006)، فقد نظر إليه من زاوية أخرى، فالتمكين بالنسبة إليه: يتمثل فـي إطـلاق حريـة الموظـف، وهـذه حالـة ذهنيـة وسياق إدراكـي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض علـى الإنسان من الخـارج بين عشية وضـحاها، والتمكين حالـة ذهنيـة داخليـة تحتـاج إلـى تبنـي وتمثـل لهـذه الحالـة من قبـل الفرد، لكـي تتـوافر لـه الثقـة بـالنفس والقناعـة بمـا يمتلـك مـن قـدرات معرفيـة تـساعده فـي اتخـاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.

أما صالح والدوري (2009) فيعرفان التمكين على أنه: "هو أكثر من كلمة أو تعريف، فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضـى، كمـا أنـه يجعـل المنظمـات غايـة فـي المرونـة والقـدرة علـى الـتعلم والتكيـف، بغيـة اللحـاق بالمنافسة، وتلبيـة طلبـات الزبـائن، والمحافظـة علـى حـصتها الـسوقية وتوسـيعها. إمـا حمـود واللـوزي (2008) فيعرفان التمكين علـى أنـه البيئـة التـي يتوافر فيهـا للعاملين القدرة والقابليـة علـى تحمـل المسؤولية فـي تطـوير وتحسين الفعاليات الأساسية لتحقيق إشباع المستهلكين من خلال علاقات ونتائج واضـحة المعـالم لغـرض تحقيـق منفعـة وأهـداف المنظمـة. وقـام المغربـي (2007) بتقـديم تعريـف للتمكـين،

وأوضح فيه أن تمكين العاملين يشير إلى القوة التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم، لتحمل المسئولية والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات، ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم، وبالتالي لابد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم وأدائه، بحيث يصبح الأفراد مسئولين مسئولية كاملة عن إتمام أعمالهم.

ويعرف روبنز الوارد في الضلاعين (2010: 19) التمكين الإداري: "بأنه الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين". وبين الهواري (2000: 29) أن مفهوم التمكين: "هو إعطاء الأفراد ميزانيات من الأموال والموارد، كما يتم إعطاؤهم سلطات لحل المشكلات، وتنفيذ الحلول التي يقرونها دون الحاجة للرجوع إلى أعلى".

وعرفه جاري وأندرسون المشار اليه في الضلاعين (2010: 41) بأنه: "الطريقة التي يتم بها تزويد الموظفين بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة، لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة التنظيمات".

وعرف كل من مورل وميردث (Murrel and Meredit, 2000) التمكين بأنه عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي. ويؤكد البشابشة (2008) على أن التمكين الإداري هو منح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتوافر بيئة تساعد على تطوير الشخصية وتنمية السلوك الإبداعي. بينما عرفه ساكليتور (Sackletor,1995:130) بأنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا.

ولقد عرف جلاب (2011) التمكين: بأنه مدخل لنقل القوة المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانيات التي تؤهلهم للتعاطي الكفء والفاعل مع موارد المنظمة، وإمكانياتها ومقدراتها الجوهرية بقصد تعظيم المنفعة لأصحاب المصالح: (الزبائن، المالكين، والعاملين).

تلاحظ الباحثة أن هناك قاسما مشتركا بين التعريفات السابقة الذكر، فكلها تؤكد أهمية منح السلطة للأفراد، وأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وضرورة تزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير. بالإضافة إلى ذلك ترى الباحثة –بناء على ما سبق– أن التمكين هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من القادة إلى الموظفين للمشاركة في جملة القرارات، بحيث يكون الموظف مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه، كما يتضمن التمكين –أيضا– قبول أراء واقتراحات المرؤسين.

في ضوء التعريفات المختلفة لمفهوم التمكين الإداري فإن الباحثة يمكن أن تشير إلى أن التمكين الإداري هو فلسفة إدارية ظهرت في الفكر الإداري الحديث، يقوم على فكرة توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار، وحل المشكلات التي تواجه المنظمة: لتشمل المرؤسين في المستويات الإدارية المختلفة من خلال تفويض الصلاحيات لهم، ومنحهم التدريب المناسب، وتوافر المعلومات اللازمة للمشاركة، وهي المفتاح الرئيس للتمكين، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن المكونات ألأساسية لمفهوم التمكين لدى الباحثين تتمركز في منح الموظفين صلاحيات تمكنهم من أداء عملهم ضمن قدر من الحرية والاستقلالية. بالإضافة إلى ذلك، فمن الممكن تحديد الأسس والمرتكزات التي ترتكز عليها عملية التمكين الإداري في عملية الإدارة المفتوحة، والمتمثلة أهميتها في: تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين لإتخاذ القرار، ومشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا، ووجود قواعد ونظام للعمل، وتدعيم الإحساس بالشعور والأمان.

ويمكن استخلاص مفهوم التمكين الإداري بأنه: إستراتيجية تنظيمية ومهارية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوافر الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا ومسلكيا.بالإضافة إلى أنه يمنح الموظفين الحرية في تحمل المسؤولية، وحل المشكلات اليومية التي تظهر أثناء العمل، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف العامة للمنظمة وكذلك تفويض الصلاحيات للموظفين وزيادة الثقة بآرائهم، مع توافر البيئة المناسبة لتحسين مستويات عملهم.

ومن خلال استعراض مفاهيم التمكين السابقة، نلاحظ أن مفهوم التمكين لدى الباحثين قد اختلف بسبب اختلاف منطلقاتهم، فبعضهم قد عرفه كمرادف لبعض المصطلحات الإدارية: كالتفويض، والتحفيز، والإدارة الذاتية وغيرها، ولكن في الواقع فإن مفهوم التمكين أعمق وأشمل من ذلك. ويتضح أيضا من التعريفات السابقة أن فكرة تمكين العاملين وإشراكهم في إدارة المنظمات ووضع القرارات تصب في اتجاه غرس الرضا بنفس الموظف، وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونمائها.

أهمية التمكين

يمكن النظر إلى التمكين الإداري على أنه متغير مهم ومؤثر، في عمليات الإدارة العامة ووظائفها، ويمكن النظر إليه كأحد المتغيرات التنظيمية، ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، فضلا عن أداء المنظمات.

أكدت العديد من الدراسات والأبحاث (Honold, 1992; Marthin, 1995) أن الفرد قد خُلق لكي يعمل ويشعر أنه منتج في المجتمع الذي يعيش فيه، ولكي يشعر الفرد بأنه منتج يجب توافر العديد من العوامل التي تدفع الفرد إلى رضاه عن عمله وغياب هذه العوامل أو معظمها يؤدي لشعور الفرد بالإحباط، مما ينعكس على مدى حبه للعمل وشعوره بالولاء والانتماء والتعاون،

وينتج عن ذلك آثار سلبية تتأثر بها التنظيمات وتحد من فعالية الأداء وتحقيق الأهداف، ولكي تحقق المنظمات الرضا عن العمل يجب أن توفر أرضية مناسبة لتطبيق التمكين الإداري بهدف بث روح العمل لدى الأفراد ليحققوا الأداء المطلوب.

وتأتي أهمية التمكين الإداري في أن له تأثيراً على الدافعية والأداء والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، ويسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، ويساعد في المحافظة على الكفاءات البشرية، وتقليل معدل دوران العمل، وذلك من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بين المنظمة والموظفين، ومن هنا تأتي أهمية التمكين الإداري والعمل على تطبيقه أمراً في غاية الضرورة؛ حيث يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وبالتالي تحقيق أهداف العاملين فيها وأهداف المجتمع بشكل عام، وينظر إلى التمكين الإداري لكونه وسيلة تحول المنظمة من موقعها الحالي إلى مواقع إستراتيجية جديدة، كما تتوقف الخيارات المتاحة أمام المنظمة على رسالتها وأهدافها ومواردها ونمط القيادة وثقافتها، ويسهم في زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتطوير الكفاءة الذاتية وتقليل الشعور بالضعف على العاملين، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، وزيادة المواءمة ما بين احتياجات المنظمة والاحتياجات الشخصية للعاملين بها، وكسب رضا العملاء، وزيادة إنتاجية المنظمة، وزيادة قدرة استجابة المنظمة للمؤثرات الخارجية، وتحقيق الإبداع والتميز في إنجاز الأعمال (أبو هتلة، 2009).

أما ملحم (2006) فقد أكد أهمية التمكين من خلال ارتباطه بمجموعة من القضايا المهمة بنجاح المنظمة، وتفوقها، وقدرتها على تحقيق الأهداف والسياسات العامة لها: مثل (اللامركزية الإدارية والجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات، وإعادة الهيكلة، وعمل الفريق، والمؤسسة المتعلمة والمؤسسة الأفقية، (البلوشي، 2008)، ولكي تحقق المنظمة أهدافها فعلى المديرين والرؤساء مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم، ومهاراتهم وجهودهم

لتحقيق تلك الأهداف باستخدام نظم وسياسات إدارية حديثة لتتناسب مع المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، فالتمكين هو الأداة الأساسية لجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية. وأكد (افندي، 2003) ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، فأصبح من الأهمية إعادة هيكلة المنظمات وإطلاق الطاقات البشرية الكامنة، بتوافر القيادة ذات الرؤية الثاقبة، والبيئة المساندة، وتدريب وتأهيل القادة والموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء المهام والواجبات، وفق أحدث الوسائل والأساليب. وأكد الفاضل (2009) أهمية التمكين للمؤسسة التربوية. من خلال التركيز على معيار القدرة التنافسية لقياس أداء المؤسسات التربوية ضمن معياري الكفاءة والفعالية، وضرورة إدارة الوقت واستغلاله بشكل فعال، وتغيير الفلسفة الهيكلية للمؤسسات التربوية من أسلوب العمل والقرار الفردي إلى فرق العمل والقرار الجماعي، ومن المركزية إلى اللامركزية ومن العمودية إلى المؤسسات التربوية الأفقية، وتسخير ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الابتكارات التي رافقتها لأداء المؤسسات التربوية بكل كفاءة واقتدار.

وفي ظل التقدم التكنولوجي، فالمنظمات في وقتنا هذا تؤدي عملها السابق ولكن بعدد قليل من الأفراد، ولذلك فهي بحاجة لإتاحة الفرص الكافية لكل فرد ليساهم بجهد أكبر في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤكد أهمية إطلاق الطاقات لدى الفرد بتوافر البيئة المناسبة للعمل والتعامل مع كل كافة المتغيرات بشكل أفضل.

أهداف إستراتيجية التمكين

ويمكن إيراد وجهات نظر الباحثين في ذلك فالتمكين يمكن أن يحقق الأهداف الآتية التي يتفق عليها كل من صالح والدوري (2009)، وهي:

1- إبقاء المنظمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.

2- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة.

3- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها .

4- جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم، ومن ثم جعلهم أفضل أداء.

5- يعد التمكين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة.

6- يمكن استخدام التمكين كأداة مهمة في تطوير الاستراتيجيات التي لا يمنع استخدامها لتعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصلحة والمهتمين بهذا التغيير، خدمة لتوجهات المجتمع وأهدافه.

وذكر جلاب (2011) في ضوء ذلك أن :

1- الهدف النهائي للتمكين تطوير أداء العاملين واستنهاض جهدهم الكامن بهدف تطوير أداء المنظمة.

2- وإن الهدف الرئيس لتمكين الأفراد، هو البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم على الابتكار، لغرض إدامة المنظمات على البقاء في ظل البيئة التنافسية المعاصرة.

3- إن إستراتيجية التمكين تهدف إلى تحرير الإدارة العليا من الانشغال في الجانب العملياتي والانصراف إلى الجانب الاستراتيجي الذي يعد جانبا خطراً سواء أكان في تحليله للبيئة الخارجية ورصد التهديدات وتأشير الفرص أم في تعزيز رؤية المنظمة من خلال إدراكها لقدراتها الجوهرية والانطلاق إلى رؤى أكثر تطورا.

4- إن الغاية الرئيسة من التمكين، هي إيقاف محاولات تحفيز العاملين بحوافز خارجية المنشأ، والاستعانة عنها ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخليا، أي باستخدام حوافز ذاتية تنبع من ذات الأفراد العاملين: كالفخر بالانتماء للمنظمة، والاعتزاز بممارسة العمل فيها.

5- بالإضافة إلى إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها. أو يمارس الأفراد العاملون نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من نشاطاتها.

6- يعتبر التمكين إستراتيجية مهمة لا غنى عنها في حل كثير من المشكلات الدائمة، التي تواجه مواقع العمل البيروقراطية، وتلك التي تسير على النهج المتحكم، أو يكون الإبداع والابتكار مكبوتين والأفراد العاملين يعملون في جزر معزولة، ولا يمتلكون الرغبة في العمل الفرقي.

أبعاد التمكين

يمكن تحديد الأبعاد والمرتكزات التي ترتكز عليها عملية التمكين الإداري كما أوردها المحاسنة (2007) بما يأتي:

تفويض السلطة: وهي التخلي عن جزء من الصلاحيات الممنوحة للموظفين لأداء مهام معينة.

المشاركة: وتتمثل في إعطاء حرية وفرصة للموظفين من قبل الإدارة العليا في عملية صنع القرار دون قيود أو قوانين تعيق عملهم وتحد من تصرفاتهم بهدف تقديم أفضل ما لديهم وتحسين روحهم المعنوية.

التحفيز الذاتي: درجة الشعور الإيجابي لدى الموظف بأن منظمته تقوم بتشجيعه على تحمل المسؤولية الشخصية وتقدير جهوده.

تطوير الشخصية: وتدل على شعور العاملين بأن منظماتهم تساعدهم على تطوير مهاراتهم في العمل، وتوافر كافة السبل لتطوير شخصيتهم عن طريق توافر الحوافز المادية والمعنوية.

التقليد والمحاكاة: وتدل على اكتساب مهارات جديدة من خلال تقليد السلوك الجيد للموظفين داخل المنظمة.

أما لاشلي ومكجولدريك المشار إليهما في البلوشي (2008) فوضعا خمسة أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة، وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد كما أوردها طلافحة (2011).

البعد الأول: المهمة

يهتم هذا بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظف من أجلها. وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال .

البعد الثاني: تحديد المهمة

يأخذ بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف، أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو احتياجهم للحصول على أذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المؤسسة مما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرص للموظفين للقيام بإنجاز المهام، وإلى أي مدى هناك التضارب بين مسؤولية الأستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.

البعد الثالث: السلطة

إن أولى الخطوات في تبصر وتعمق مفهوم التمكين، يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على التمكين، سواء أكانت من وجهة نظر القيادة أم العاملين. حيث يأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، مثل: ما المهام التي يقوم بها

الأفراد الممكنين ؟ وإلى أي مدى تكون السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟.

البعد الرابع: الالتزام

يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين. ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توافر احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

البعد الخامس: الثقافة

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين. وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة بوصفها بيروقراطية وموجهة للمهمة، والأدوار، أو التحكم. فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقا لبيئة التمكين.

وهناك من اعتمد على بعض الأبعاد المادية والمعنوية، المرتبطة بالفرد وكذلك المنظمة الفردية بالأضافة إلى الجماعية، القصيرة والطويلة الأجل لقياس سلوكيات التمكين في بيئة العمل، وقياس المناخ المناسب لتحقيقه ويغطي هذا القياس ثمانية أبعاد جوهرية، ترتبط أرتباطا مباشرا بسلوكيات تمكين العاملين، وتتمثل تلك الأبعاد في الآتي (القاضي،2009):

1-وضوح الهدف: ويشير إلى إدراك المهام الموكلة إلى الفرد بدقة ووضوح مما يسهل تطبيق النظم والأجراءات لتحقيق الأهداف المخطط لها.

2- الأخلاقيات : ويشير هذا البعد على منح الثقة للأفراد والمسؤولين بما يحقق الطمأنينة وتلبية الحاجات لديهم بالإضافة إلى العمل بمبدأ القيم والممارسات عند توزيع المهام والأعمال.

3- العدالة والإنصاف : يشير هذا المبدأ إلى تحقيق العدالة والمساواة عند اتخاذ القرارات المرتبطة بتوزيع المهام بشكل منصف بعيداً عن التحيز.

4- الاعتراف والتقدير: ويشير هذا البعد إلى أهمية تقدير الجهود الفردية للأفراد من خلال المكافآت وبذلك تتوقع الإدارة من الأفراد النتائج والاعمال الجيدة باستمرار.

5- العمل الجماعي : يشير هذا المبدأ إلى العمل بروح الفريق الواحد لمعالجة مشكلاته التي تواجه أداء المهام بشكل يسهم في تكوين وحدة تنظيمية متماسكة ومنسجمة.

6- المشاركة في صنع القرار: ويشير هذا البعد إلى إتاحة الفرصة أمام الموظفين في المشاركة باتخاذ القرارات وابداء أرائهم حول وضع الحلول للمشكلات اليومية.

7- الاتصالات الفعالة : يستند هذا البعد إلى الوضوح في عملية الاتصال بين الوحدات الإدارية من خلال استخدام وسائل الاتصال الحديثة لتوفير البيانات والمعلومات بمنتهى الدقة والسرعة.

8- بيئة العمل : إن التغييرات الكبيرة في البيئة المحيطة بالمنظمة، تعتبر دافعا للتطور الجوهري في الفكر الإداري النظري والتطبيقي للمنظمة، وقد تصاعدت الأهمية الاستراتيجية للعاملين لإمكاناتهم بالمتغيرات البيئية، مما يستوجب تمكينهم من التصرف في الأمور التي تعكس فرصا هامة للمنظمة بكيفية تشابه تصرفات الإدارة العليا،وقد أصبح ضروريا أن يكون لديهم دوافع أوحواجز، وهذا ما يتطلبه التمكين، فالقيادة تهتم بالحركة والتغيير.

خصائص التمكين الإداري للعاملين

تناول العديد من الباحثين والدارسين أهمية القيام بتمكين الموظفين، وأن فوائد التمكين لا تنعكس فقط على الموظف، بل تمتد ليشتمل تأثيرها على المنظمة ككل، من خلال المديرين والزبائن، ومتلقّي الخدمة بالنسبة للمنظمة.

كما يضمن التمكين الإداري فعالية الأداء، وكذلك فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي على جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزا، إلا أن أهم مزايا التمكين كما أوردها القاضي (2009) هي ما يأتي:

تحسين نوعية الخدمات وجودتها، وضمان فعالية المنظمة والانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وآرائهم حول مستوى السلعة أو الخدمة المقدمة، وزيادة فعالية الاتصالات وإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المنظمة وزبائنها، والسرعة في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.

وكما أورد الفاضل (2009) تحسين دافعية التزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال وتمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والمتميزين، وكذلك تمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية الهامة، ويعزز التمكين الشعور الإيجابي لدى العاملين ويزودهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، ويمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم،كما يعزز الرضا الوظيفي لديهم.

هناك وسائل يُقترح استخدامها من قبل الإدارة لتمكين العاملين كما أوردها (ملحم، 2006) وهي:

1- التعبير عن ثقة الإدارة في قدرات العاملين.

2- أن تعبر الإدارة كذلك عن الآمال والتوقعات العالية المتعلقة بإمكانيات العاملين ومستوى أدائهم.

3- السماح للعاملين بالمساهمة في عملية اتخاذ القرار.

4- منح العاملين الحرية والاستقلالية في اختيار الطريقة التي يرونها لتنفيذ أعمالهم.

5- أن تقوم الإدارة بوضع وتحديد طموحات وأهداف العاملين.

6- إن تستخدم القيادة الإدارية النفوذ والسلطة بعقلانية وبطريقة إيجابية، وأن تحد من استخدام سلطة الإجبار والإكراه.

وفي نفس السياق أكد أفندي (2003)،الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين، وهي كما يلي:

حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق، وتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية. والحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل. والحاجة إلى الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية، للحفاظ على تطوير المنظمة. وأهمية سرعة اتخاذ القرارات، واطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة وتوافر المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء. والحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد. وإعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم.

آليات تطبيق التمكين

هناك عدد من الخطوات والآليات الواجب القيام بها، من أجل إنجاح مفهوم التمكين وتطبيقه، كما وردت في (الفاضل، 2009، المتروك، 2010، القاضي، 2009) من أجل تنفيذ عملية التمكين والمساهمة في مساعدة المنظمة على تعزيز استراتيجياتها في حال قررت تنفيذ

برنامج التمكين، فالتمكين يجب أن يُنفذ على مراحل وبأسلوب تدريجي، ليحقق النتائج المرجوة منه وذلك من خلال الخطوات التالية:

الخطوة الاولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير: هناك أسباب ومبررات تدفع المنظمة باتجاه التغيير لأسباب متعددة، وعلى الرغم من هذه الأسباب الدافعة للتغيير، فمن الواجب القيام بشرح وتوضيح ذلك للمرؤسيين؛ لأنه يساعد في الحد من درجة الغموض، وعدم التأكد، والحصول على دعم ومساندة الموظفين.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين: إن التمكين يتطلب تغييرا في سلوك المديرين، حيث إن التمكين ينطوي على قيام المدير بأكثر من دوره التقليدي، والقيام بدور المسهل والمدرب لموظفيه، واحتمالية التخلي عن بعض السلطات للمرؤسيين، وتمكينهم الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك بها المرؤوسون: إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤسيين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف إلى متطلبات التغيير في سلوكهم.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل: يجب أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق في العمل وبالتالي، يجب على المنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل، بحيث تعزز أسلوب فِرَق العمل من خلال الهيكل التنظيمي.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات: تعد المعلومات متطلبا أساسيا لكيفية أداء الموظفين لعملهم، فكلما توافرت المعلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين: يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الاخرين بشكل جماعي. وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة، ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة: توافر التدريب: التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توافر برامج مواد تدريبية متنوعة، لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

الخطوة الثامنة الاتصال للتعبير عن التوقعات: يجب أن يتم شرح وتوضيح ما هو المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، باستخدام وسائل الاتصال المناسبة في المنظمة كخطط العمل.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يُكتب لجهود التمكين النجاح ويجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة، حيث يمكن للمنظمة أن تقوم بتصميم نظام للمكافأت يتلاءم مع امكانياتها وأهدافها، وبحيث تأخذ بعين الاعتبار المكافأت المادية والمعنوية.

الخطوة العاشرة عدم استعجال النتائج: إن التمكين ينطوي على القيام بعملية تغيير على صعيد المنظمة ككل، وبالتالي فمن المتوقع وجود مقاومة للتغيير من قبل الموظفين على اختلاف مستوياتهم الإدارية وبطبيعة الحال، فمن المهم عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة. فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا، وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

إن اتباع التمكين لا يتحقق دون اقتناع الإدارة العليا والمديرين المباشرين، لذلك، فقد اقترح ديفيس (Davis,2001)، المشار إليه في (القاضي ،2009) عشر طرق يمكن للمديرين أتباعها، لتمكين موظفيهم، ويمكن تلخيصها بالآتي :

1- التمكين من خلال المسؤوليات: على المدير أن يوضح للموظف المهام المطلوبة، ودوره في العمل وموقع عمله من عمل المنظمة ككل، مما يؤدي إلى تكوين الإحساس بالأهمية لدى الموظف وزيادة مسؤوليته.

2- التمكين من خلال الصلاحيات: يجب أن يكون نطاق الصلاحية محدد للموظف ويتلاءم مع المهام والأهداف المطلوب إنجازها.

3- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: يجب وضع المعايير الموضوعية والممكن تحقيقها، من أجل تحفيز الموظفين والوصول بهم إلى أقصى إمكانياتهم.

4- التمكين من خلال التدريب والتطوير: يجب أن تحرص المنظمة على تدريب وتطوير مهارات موظفيها لزيادة الثقة في أداء العمل.

5- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: يجب على المنظمة تزويد موظفيها بالمعرفة والمعلومات اللازمة للقيام بمهامهم ومسؤولياتهم.

6- التمكين من خلال التغذية الراجعة: يجب على المنظمة تزويد الموظف بتغذية راجعة عن أدائه، ليكون على علم بنقاط ضعفه ليعالجها، ونقاط قوته ليعززها.

7- التمكين من خلال التغيير والاهتمام: للمدير دور مهم في تعزيز شعور الموظف بإدراكه لذاته وقدراته على أداء العمل من خلال إظهار التقدير لأداء الموظف.

8- التمكين من خلال الاحترام: احترام المديرين لموظفيهم يساعد في تعزيز انتمائهم للمنظمة وبالتالي إظهار أداء متميز.

9- التمكين من خلال السماح بالفشل: عند علم الموظف أن منظمته تسمح بمبدأ المخاطرة، أي عند فشله في المرة الأولى سيمنح فرصة أخرى، فإن ذلك سيقوده إلى النجاح والإبداع.

الآثار المترتبة على تطبيق التمكين

يترتب على تطبيق مفهوم التمكين آثار إيجابية على ثلاثة مستويات أجملها البلوشي (2008) في الآتي:

1-المنظمة

تنظر المنظمة التي تأخذ بالتمكين إلى أن عملية التمكين عملية ارتقائية وتطورية، لما تقدمة من تدريب ومعلومات ومهارات وحوافز من أجل رفع قدرات العاملين، فمن الطبيعي ظهور كادر ممكن في غضون فترة قصيرة من الزمن بما يحقق نتائج إيجابية على تحقيق أهداف المنظمة في المدى القريب، أو الطويل.

ويمكن إجمال الآثار الإيجابية للتمكين في المنظمة بما يلي:

1- ترسيخ استراتيجية التمكين الحسي لدى العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة.

2- تحسين مستوى أداء العاملين كما ونوعا.

3- تشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الابتكاري، يساعد المنظمة في برامج التطوير والتجديد، وعدم مقاومة التغيير.

4- التوظيف الأمثل لجميع الطاقات المتميزة لدى العاملين في تحقيق التحسين المستمر، وهنا يبرز التمكين كطريقة فاعلة في رفع مستوى أداء العاملين، وتفعيل الطاقات الكامنة.

بينما أكد الطعامنة والرشيد (2011) على الآثار الإيجابية للتمكين في المنظمة من خلال ما يأتي:

1- تفعيل الاتصالات ما بين العاملين داخل المنظمة وخارجها، وتحسين العلاقات بينهم، بما يحقق التعاون في حل المشكلات التي يواجهونها.

2- تقاسم السلطة يشجع الأفراد في جميع مستويات المنظمة على المشاركة في عملية صنع القرارات، وتولّد مثل هذه المشاركة زيادة في إلتزام العاملين تجاه المنظمة.

3- تطبيق مفهوم التمكين يؤثر على نمط القيادة في المنظمة سواء أكانت حكومية أم خاصة، وعلى العناصر الفعالة في المنظمة: مثل الهيكل التنظيمي، نظم الحوافز والأجور.

4- تقليل التكاليف من خلال إنجاز المهام بعدد أقل من العاملين الممكنين.

5- منح فرصة أكبر للإدارات العليا للتركيز على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد، وعدم انشغالهم بالأمور اليومية.

ب. العاملون

إن العنصر البشري هو الأساس في المنظمة الإدارية، فالعاملون هم الذين يخططون، وينفذون وبهم تتحقق أهداف المنظمة وغايتها، ولذا فتمكين العاملين له آثار إيجابية على العاملين حددها ملحم (2006) فيما يأتي :

1- مساهمة تمكين العاملين في رفع مستوى مشاركتهم، وتتميز هذه المشاركة بمستوى عال من الفاعلية، التي تنبع من واقع انتماء الفرد، وشعوره بالمسؤولية تجاه المنظمة.

2- توافر المزيد من الرضا الوظيفي، والتحفيز، وتقليل إمكانية ترك العمل.

3- يشعر التمكين العاملين بأنهم ركائز أساسية لنجاح التنظيم.

4- منح العاملين حق التصرف بحرية واستقلالية يشعرهم بمعنى أو قيمة عملهم، وأنهم يمثلون حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة.

مبادئ التمكين الإداري

يعتقد ستر (Stirr,2003) المشار إليه في الخيري أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower)، حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وأكدها الخيري (2010) كما يأتي:

أولاً: تعليم العاملين: يجب تعليم كل فرد في المؤسسة؛ لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فاعلية العاملين فيها، الأمر الذي يؤد بدوره إلى نجاحها.

ثانياً: الدافعية: يجب على الإدارة أن تخطط لطرق تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين، ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فِرَق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

ثالثاً: وضوح الهدف: إن جهود التمكين الإداري لن تكون ناجحة ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح، والتصور التام لفلسفة ومهمة، وأهداف المؤسسة. إن جوهر عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط. والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

رابعاً: الإنجاز: يقترح (Stirr) معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف يسميها (3as) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة، وهي السلطة +المساءلة= الإنجاز. ولتحقيق الإنجاز فإن على المؤسسة، والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم. والمسؤولية ممكن أن تكون ممتعة للعاملين، خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا، وكان مسموح لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

خامساً: الرغبة في التغيير: إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، كما إن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت حقيقية، وما لم تشجع الإدارة التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

سادساً: نكران الذات: تقوم المؤسسة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين قبل البدء بتنفيذها، كما يتصف بعض القادة بحب الذات وأتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على انه تحد لهم، وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية، أو فرصة لنموهم شخصيا كقادة وكموجهين.

سابعاً: الاحترام: إن الاعتقاد بتوافر الاحترام لكل عضو في المنظمة سيدفعه إلى المساهمة في نجاحها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة، فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة والاحترام –أيضا– يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين.

بيئة التمكين

ويؤكد إنه ما لم تكون ثقافة المنظمة ملائمة، فإن جهود تمكين العاملين سيُحكم عليها بالفشل، حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم، والسماح لهم كذلك للوصول بشكل أكبر للمصادر: (الوقت، الأموال، الأفراد، التكنولوجيا) ونسلكهم لصلاحيات اختيار أسلوب القيام بالعمل، وينبغي على الإدارة أن توفر بيئة تسود فيها الثقة، وتحمل المخاطرة (Man & Keys, 1995)، (أما الإدارة السيئة والضعيفة لإستراتيجيات التمكين، فإنها تزعزع الثقة داخل المنظمة، الذي بدوره قد يؤدي إلى إن يسخر الموظفين من بيئة الإدارة، وبالتالي لا يمكننا النظر إلى عملية تنفيذ التمكين بمعزل عن البيئة الداخلية للمنظمة وإن مستوى التمكين سيتفاوت من منظمة لأخرى وسيعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المنظمة وبنائها التنظيمي

لعملية التمكين (Mallak, 1996) يعتمد نجاح إستراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين، فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية، فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية، والجودة، وتقليل التكاليف، وتحقيق المرونة في العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي (الفاضل، 2009). استحالة لتطبيق التمكين في كل المنظمات، ولكن يمكن تطبيقه عندما تتطابق الاحتياجات الداخلية والخارجية، وعندما يكون لدى الأفراد والنظام الاستعداد لتقبل التغيير، ويمكن تحديد تلك الاستعدادات من خلال النظر إلى مواضيع التحكم والقوة والثقة، وأخذ وتقبل المخاطرة المتمثلة حاليا في المنظمة إن مبادرات التغيير يرجح لها النجاح وبشكل كبير، عندما تتلاءم والثقافة التنظيمية الحالية (ملحم،2006).

وبالتالي، فإن مبادرة التغيير، يرجح أن يكتب لها النجاح بشكل أكبر عندما تتغير ثقافة المنظمة لخلق الظروف المناسبة للتمكين، وتلك الظروف، ويمكن إن تتضمن اتجاهات الأفراد وكذلك الممارسات الحالية للتنظيم (Spreitzer,1995).

معوقات تطبيق التمكين في المنظمات

ويؤكد المغربي (2007) أن هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق مفهوم التمكين بالشكل الفعال، ويجب مراعاتها وأخذها بالحسبان وهي:

1- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للموظفين.

2- زيادة العبء والمسؤولية على العاملين غير القادرين عليها.

3- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.

4- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.

5- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.

6- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.

7- زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.

8- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لأتخاذ قرارات فعالة واتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

إن عملية التمكين حالها كحال أي عملية تطبق داخل المنظمات حيث تواجه جملة من العقبات والتحديات ذكرتها القاضي (2009) والتي إذا لم تواجهها الإدارة أدت إلى فشل العملية بكاملها ومن أهمها البناء التنظيمي الهرمي، المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات. وخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة وعدم الرغبة في التغيير وخوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة .

إما طلافحة (2011) فقد ذكر عددا منها من أهمها: خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية والأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار والسرية في تبادل المعلومات وضعف نظام التحفيز وتفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية. ضعف التدريب وتطوير الذاتية، **و**عدم الثقة الإدارية، وعدم ملاءمة نظام المكافآت واختلاف كل من الإدارة والعاملين.

ولإنجاح عملية التمكين في بيئة المنظمات فإنه يجب مراعاة تطبيق الإدارة العقائدية والاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن والتحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية وتطبيق العدالة التنظيمية وبناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي والسماح بتداول المعلومات والتحول من نظام الإشراف القائم على التوجيه والتحكم وإعادة النظر في نظام المكافآت وتوافر التدريب الملائم للقيادات الإدارية (العتيبي، 2005).

ويؤكد ملحم (2006) بأن فشل الإدارات في تطبيق هذا المفهوم، يعود في أغلب الأحيان إلى سوء تنفيذ التمكين ومتطلباته الأساسية مثل المناخ التنظيمي المناسب وإيجاد الثقة والتعاون بين الموظفين والإدارة، وإيجاد سبل العلم والمعرفة والمؤسسة المتعلمة وإيجاد قنوات الاتصال الصحيحة، وما تحمله من معلومات، وإيجاد الحوافز التي تدفع من يتحمل المسؤولية إلى مزيد من الفاعلية والنتائج الجيدة. لذلك فالتمكين ليس حلا سحريا ولا علاجا سريع الأثر، ولكنه برنامج تغيير وتجديد تسبقه برامج متعددة لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق هذه الرؤية، التي إن نجحت أدت إلى نتائج نهائية باهرة على مستوى الفرد، وعلى مستوى المؤسسة، وعلى مستوى الزبائن. أيضاً فجميع هولاء يمكنهم أن يستفيدوا من تطبيق هذا البرنامج، ومن فوائده المتعددة ومن الجدير ذكره أن هناك العديد من المنظمات التي نجحت في تطبيق مفهوم التمكين.

الانتقادات الموجهة لإستراتيجية التمكين

على الرغم من الاهتمام الموجه الذي حظي به التمكين كمفهوم إداري معاصر في البيئات المختلفة إلا أنه لم يسلم من الانتقادات التي وجهت إليه، حيث أشار إلى التكاليف والمخاطر المحتملة والمرافقة لعملية التمكين، لا سيما الآتي (جلاب، 2011).

1- الكلف المرتفعة لاختبار وتدريب الأفراد العاملين.

2- كلف العمل المرتفعة للأفراد العاملين والماهرين.

3- التناقض في جودة الخدمات.

4- القرارات السيئة والمكلفة لبعض العاملين.

5- شعور الزبون بعدم الإنصاف من خلال الخدمات غير متوازنة

6- معارضة الإدارة الوسطى الناجمة عن شعورها بالتهديد

7- الصراعات الناتجة عن زيادة حدود توقعات العامل

ثانياً: الدراسات السابقة

وفي الجانب الثاني من هذا الفصل، تم عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع العدالة التنظيمية، والتمكين الإداري، وإشتمل على الدراسات العربية والأجنبية مرتبة وفقا للتسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

أ: العدالة التنظيمية

3- قام الخشالي (2004) بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى إحساس العاملين في مديرية ضريبة دخل عمان بالعدالة التنظيمية بأبعادها:عدالة التوزيع، وعدالة التعاملات، وعدالة الإجراءات وتأثيره على الرضا، والأداء الوظيفي. وتكونت عينة الدراسة من (250) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى ان هناك انخفاض في معدل إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات)، كما بينت النتائج بأن معدل الرضا الوظيفي كان متوسطا، فيما كان معدل الأداء أعلى من ذلك. وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة في مديرية ضريبة الدخل في عمان بزيادة إحساس العاملين بعدالة الإجراءات، وخاصة فيما يتعلق بسماع مقترحات العاملين بخصوص القرارات المتخذة من قبل الإدارة، وكذلك من خلال تطبيق القرارات على جميع العاملين، وبدون استثناء، لما لذلك من أثر كبير على الرضا والأداء الوظيفي للعاملين.

4- وقام الفهداوي والقطاونة (2004)، بدراسة هدفت إلى التعرف إلى تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين في الدوائر الإدارية لمراكز محافظات: (الكرك، والطفيلة، ومعان). تكون مجتمع الدراسة من (2444) موظفا وموظفة ضمن (18) دائرة، تكونت الدراسة من (700) موظف وموظفة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، شكلت ما نسبته (28.6%) من مجتمع الدراسة، توصلت نتائج الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين إزاء العدالة

التنظيمية حصلت على درجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية قوية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي. اوصت الدراسة بضرورة أن تنهض الدوائر الإدارية المبحوثة على ترسيخ مفاهيم العدالة والولاء التنظيمي عند أعضائها بأكثر من الحالة المتوسطة التي هي عليها الآن.

5- قام البشابشة (2008) بدراسة هدفت إلى التعرف على تحليل أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية. وتكونت عينة الدراسة من عينة بلغ تعدادها الصافي (919) مفردة. توصلت الدراسة إلى ان تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، فقد احتل بعد العدالة الإجرائية المرتبة الاولى، ثم جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الاخيرة، وكذلك بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي، حيث أوصت الدراسة بضرورة الحياد والنزاهة في كافة الإجراءات والقرارات الإدارية، للأرتقاء بترسيخ مفاهيم العدالة والتماثل التنظيمي عند أعضائها.

6- وقام السعود وسلطان (2009) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، وبيان علاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين المتفرغين من حملة درجة الدكتوراه، في الجامعات الأردنية الرسمية، والبالغ عددهم (2905)، وتكونت عينة الدراسة من (455) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية، اشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام كانت مرتفعة. وأن مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعا، وتبين وجود

علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

7- قام العجلوني (2010) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى مستوى العدالة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وعلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية وبين سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي في مركز محافظة إربد.

اشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى العدالة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي في مركز محافظة إربد قد جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة، وبين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة. وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة عددا من التوصيات كضرورة إعداد الندوات والبرامج التثقيفية التي توضح مفهوم العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للكادر الوظيفي في المستشفيات، وذلك للوصول بالمستشفى، إلى البيئة الوظيفية، والتقدم نحو الإنتاجية بكفاءة وفاعلية.

8- أجرت العقلة (2011) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس وسبل تحسينها. تكونت عينة الدراسة من (481) عضو هيئة تدريس في جامعة اليرموك، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية بينت نتائج الدراسة أن درجة العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت(متوسطة)، ودرجة مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم كانت (مرتفعة)، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند (α=0.01) بين العدالة التنظيمية، وبين أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، وأخيرا قدمت الدراسة عدة توصيات قد تؤدي إلى تحسين مستوى العدالة التنظيمية وكان من أبرزها: تعديل نظام

الترقية والحوافز والرواتب، وخلق مناخ تنظيمي داعم، خصوصا دعم الإدارة العليا، وعقد دورات تدريبية تركز على موضوع العدالة، والتنفيذ الدقيق والعادل، والعمل على التطوير والتجديد في جميع تفاصيل الهيكل التنظيمي للجامعة.

9- قام دزقة (Dizgah, 2011) بدراسة للكشف عن العلاقة بين مفاهيم العدالة التنظيمية والثقة في منظمة غيلان لشؤون الضريبة. تكونت عينة الدراسة من (316) موظفا في منظمة غيلان. كما اشارت الدراسة إلى الاثر الإيجابي للعدالة التنظيمية، إذ أراد الموظفون في جميع المنظمات تنظيم العدالة التنظيمية، وعلى التصرف بنزاهة وبالعدل من أجل القيام بواجباتهم بشكل صحيح. تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. اشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين مفهوم العدالة التنظيمية والثقة، وأيضاً هناك علاقة إيجابية بين عدالة التوزيع والعدالة الإجرائية مع الثقة.

10- قام فرمكت (Phromket,2012) بدراسة هدفت إلى الكشف عن العدالة التنظيمية كوسيط للعلاقات بين ثقافة التعلم التنظيمي، والموظف، والتزام الموظف،" في جامعة راجامنفالا. تكونت عينة الدراسة من (108) موظفين. أشارت نتائج الدراسة إلى أن توجه فريق ونظم التوجيه والتعلم، اتجاه توجيه الذاكرة، له تأثير إيجابي على العدالة الإجرائية، والعدالة في التوزيع. العدالة الإجرائية والعدالة في التوزيع اللذين لهما تأثير إيجابي على رضا الموظفين والتزام الموظف، ومع ذلك فإن العدالة الإجرائية والعدالة في التوزيع ليست وسيطة للنجاح، ورضا الموظفين وإلتزامهم وهكذا فإن المساهمات والاقتراحات هي لمزيد من البحث.

ب-التمكين الإداري

11- قام القواقنة (2007) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى مفهوم التمكين والفلسفة التي يقوم عليها، وواقع تطبيقه على أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية، كما هدفت -

أيضاً- إلى التعرف إلى أثر توافر الشروط المسبقة للتمكين على مستوى تمكين أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعة، وشملت الدراسة جميع العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية في إقليم الشمال، أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية توافر العناصر، او الشروط المسبقة للتمكين: (المهارة، والمعرفة، والثقة، والاتصالات، والحوافز) حتى يدرك أعضاء هيئة التدريس ويشعروا بأهمية التمكين. وأشارت الدراسة إلى أن جامعة البلقاء التطبيقية تتبنى بشكل عام مفهوم التمكين الإداري بدرجة متوسطة، ولكن كان هناك درجة تبني عالية لبعض مقومات التمكين: (كالثقة في العلاقة بين الإدارة والمدرسين) استنادا إلى ما تم التوصل إليه من نتائج. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات كالعمل على تعزيز التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس في مجال النمو المهني.

12- قام العطاري وجبران (2007) بدراسة هدفت إلى الكشف عن درجة اعتقاد المعلمين في محافظة إربد لفعالية الذات وتمكينهم من السلطة.تكونت عينة الدراسة من (155) معلما تم اختيارهم بطريقة قصدية، تم استخدام الاستبانة والتي تكونت من (47) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات لفعالية الذات، وخمسة محاور للتمكين من السلطة، وقد أظهرت النتائج تقديرا مرتفعا نسبيا لدرجة اعتقاد المعلمين لفعالية الذات لديهم. وقد جاء محورا الاعتقاد بفعالية احداث النتائج والفعالية الشخصية في المرتبة الأولى والثانية على التوالي، وبالنسبة للتمكين من السلطة فإن محور المكانة سجل متوسطا مرتفعا مقارنة مع متوسطات معتدلة المحاور وقد أظهرت -كذلك- النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين على بعض المحاور، تبعا لخصائصهم الشخصية.

13- وأجرى أبو هتلة (2009) دراسة بعنوان "أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية"، وبلغت عينة

الدراسة (730) مبحوثا، التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن مستوى التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك جاء بدرجة مرتفعة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تشجيع مشاركة المرؤوسين في تقييم أدائهم من قبل الرؤساء، لما له من أثر إيجابي لتحسين أدائهم، والتركيز على تمكين العاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وتعزيز مبدأ العمل بروح الفريق.

14- قام البلوشي (2008) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات العربية المتحدة، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم، كما هدفت – أيضاً – إلى التعرف إلى مستوى العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جميع كليات الشرطة بدولة الإمارات العربية المتحدة (أبو ظبي، الشارقة، ودبي) البالغ عددهم (135) عضوا للعام الدراسي 2007-2008. وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات العربية المتحدة كان بدرجة كبيرة، حيث حصلت الدرجة الكلية على متوسط حسابي بلغ (3.65) وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء التدريس هي بدرجة كبيرة، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.97) وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الشرطة في دولة الإمارات العربية المتحدة.

15- أجرى الفاضل (2009) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مدارس إقليم شمال الأردن من وجهة نظر المعلمين. تكون مجتمع الدراسة من (25000) معلم ومعلمة، وقد تم اختيار عينة

مكونـة مـن (380) معلمـا ومعلمـة بالطريقـة العـشوائية الطبقيـة. ولتحقيـق هـدف الدراسـة تـم استخدام الاستبانة. توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة التمكين الإداري ومستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم شمال الأردن كان عاليا وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم شمال الأردن كان عاليا، ومستوى تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الحكومية في الاقليم كان عاليا، واشارت النتائج إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة أحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) على مستوى ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس بمجالاته، تعزى للمؤهل العلمي والخبرة والجنس، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى إدارة الجودة الشاملة بمجالاته، تعزى للمؤهل العلمي والخبرة والجنس. وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات، من أبرزها عقد دورات تدريبية بالتمكين الإداري لمديري المدارس، وكذلك التركيز على تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة في المدارس مع التركيز على جودة المخرجات التعليمية.

16- قام الخيري (2010) بدراسة الأنماط القيادية السائدة في كليات التربية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس فيها تكونت عينة الدراسة من (272)عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. أظهرت نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية السائدة في كليات التربية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، هي النمط القيادي الديمقراطي، وجاء في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وجاء النمط القيادي الأوتقراطي في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، بينما جاء النمط القيادي الترسلي في المرتبة الاخيرة بدرجة منخفضة.

17- قام جلين (Gelen,1995) بدراسة بعنوان " معرفة السياق التنظيمي لتمكين الممارسة "الآثار المترتبة على إدارة العمل الاجتماعي، وقد تم ذلك بعد بحث قليل جدا بشأن الآثار المترتبة على التمكين لممارسة العمل الاجتماعي. يعرض هذا المثال نتائج دراسة استطلاعية لتحديد عناصر من السياق التنظيمي لممارسة التمكين، وقد تم تحديد ستة برامج خدمات بشرية عاملة في مجال ممارسة التمكين للدراسة، تمثل هذه البرامج خدمة مباشرة وممارسة مجتمعية مع مختلف الفئات العمرية، والمجموعات العرقية والإثنية (الوثنية)، ومجالات الخدمات، وقد أُجريت مقابلات فردية للمسؤولين والعاملين في هذه المنظمات لتوافر وجهات النظر حول كيفية أماكن عملهم وتأييد ممارسة التمكين لقد حددت التحليلات النوعية من هذه المقابلات أربعة حواجز، وهي: (التمويل، والبيئة الاجتماعية، والعلاقات الشخصية وداخل الشخص نفسه (عوامل نفسية)، بالإضافة إلى ثلاث دعامات (تطوير الموظفين، والتعاون، والقيادة) لممارسة التمكين. هذه النتائج تشير إلى أن الطرق التي تمكن من ممارسة العمل الاجتماعي الإداري وخلق ثقافة منظمة تتمكن من دعم ممارسة التمكين

18- قام بيترسون وسبير (Beterson & Sper,2000) بدراسة بعنوان " ربط السمات التنظيمية إلى قضايا سياقية نفسية مع نظرية التمكين" ثمة قضية سياقية هامة في نظرية التمكين هو التمييز بين الأيكولوجية الشائعة: (مدى الخصائص التنظيمية عادة ما تكون مهمة لتمكين الأعضاء عبر بيئات مختلفة) ونوعية البيئة مثل: (إلى أي مدى أهمية الخصائص التنظيمية وأنها مهمة فريدة لتمكين الأعضاء ضمن إعدادات محددة) تناولت هذه الدراسة قضية من خلال تقييم الخصائص التنظيمية المتصورة ضمن المنظمات المجتمعية الثلاث، بما في ذلك خدمة الوكالات التعاونية، وهي جمعية انتخابية، ومجموعة ضغط متعددة القضية، ودراسة العلاقات مع التمكين وكشفت النتائج أن الخصائص التنظيمية

المتصورة جنبا إلى جنب مع أبعاد التمكين للتمييز بين المنظمات المجتمعية، ولكن الخصائص التنظيمية لم تكن ذات الصلة مع تمكين مجموعات بطرق عدة، تسلط الضوء نتائج الدراسة على أهمية الخصوصية البيئية في نظرية التمكين ومناقشة الآثار المترتبة على إدارة العمل الاجتماعي.

19- أجرى اكيوكو (Akuoko,2010) دراسة بعنوان "التعزيز المؤسس وتنمية القدرات في مجال إدماج النوع الاجتماعي في مستوى الإدارة العليا والوسطى من جهود قطاع المؤسسات "بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تلتزم الحكومة برصد وتقييم، لتعميم مراعاة المنظور الجنسي والاستراتيجية وتنفيذها من قبل مختلف الوزارات والوكالات، وكشفت الدراسة أنه على الرغم من هذه الجهود، والتقدم في تمكين المراة وكانت الاهتمامات المتعلقة بنوع الجنس في الإدارة العامة بطيئا، هذا هو نتيجة الثقافة الراسخة بعمق والمعتقدات التقليدية والتي تعدت مكان العمل. وحددت الدراسة ان هناك بعض مستويات الوعي بين الجنسين، ومع ذلك هناك نقص في الإلتزام والقدرة على تنفيذ تعميم الاستراتيجيات.

ثانياً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين الإداري

20- أجرت المتروك (2010) دراسة بعنوان "أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت" والتعرف إلى أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية على إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية والتمكين الإداري، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية لأختيار عينة حجمها (350) فرداً من مجتمع الدراسة المكون من (540) موظفا، وتم التوصل إلى العديد من النتائج كان من أهمها: أن تطبيق التمكين الإداري للموظفين في الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت جاء بدرجة متوسطة لأبعاد التمكين ككل، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.00)

وبدرجة أهمية متوسطة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على التمكين الإداري، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان اهمها غياب الحوافز المادية والمعنوية، وقلة مشاركة العاملين في وضع القرارات في المنظمة البرامج التدريبية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: القيام بمزيد من الدراسات فيما يتعلق بمفهوفي التمكين والعدالة التنظيمية في القطاع العام.

21- وقام فرانز (Franz,2004) بدراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين تمكين العاملين من جهة، وبين العدالة التنظيمية، والولاء التنظيمي، والرضا عن العمل، وضغوط العمل من جهة أخرى. تكونت عينة الدراسة من (6698) موظفا. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والعدالة التنظيمية، كما وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين كل من الرضا والولاء، ودوران العمل، وضغوط العمل، وتختلف هذه العلاقة بين التمكين، والعوامل الأخرى بأختلاف ثقافة المؤسسات حسب الدول الموجودة فيها.

22- قام كاميليان (Kamalianu, 2010) بدراسة هدفت للكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين (دراسة حالة). وكان من المقرر لهذه الدراسة تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين. تكونت عينة الدراسة من (290) موظفا (41 إناث و 249 ذكور). اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية كبيرة بين أهداف التمكين واتجاهات العدالة التنظيمية بالإضافة إلى النتيجة المثيرة للأهتمام التي تم الحصول عليها بين درجة من متوسط الذكور والاناث.

التعقيب على الدراسات السابقة

وبالنظر إلى الدراسة الحالية، في ضوء استعراض الدراسات السابقة، لم تجد الباحثة – في حدود اطلاعها – أيّاً من الدراسات العربية تناولت مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم باستثناء دراسة المتروك (2010) التي تناولت أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت.

ويمكن للباحثة أن تُشير إلى مطالعتها للدراسات السابقة التي تناولت العدالة التنظيمية، والتمكين الإداري، قد أسهمت بشكل كبير في تكوين فهم أوسع لدى الباحثة حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري، وبعض المتغيرات الأخرى بالإضافة إلى الاطلاع على النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بجانب التمكين الإداري، والتعرف على خصائصه وفوائده، كما أسهمت الدراسات السابقة في مساعدة الباحثة في إعداد أدوات الدراسة التي تم بناؤها لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

وتجدر الإشارة إلى أن الباحثين قد اختلفوا في استخدام أداة قياس أبعاد العدالة التنظيمية والتمكين الإداري، ولم يعتمد على أداة واحدة، فمنهم من استخدم أداة الاستبانة، ومنهم من استخدم الرزم الإحصائية وغيرهما.

إتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة للحصول على البيانات واتفقت الدراسات في اختيار أبعاد العدالة التنظيمية ، واتفقت في استخدامها لبعض المعالجات الإحصائية. واختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث المجتمع وفي اختيار أبعاد التمكين الإداري، واختلفت بأنها تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين الإداري وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة ما يُميز هذه الدراسة، فقد تميزت – تحديداً – بأنها من الدراسات

المحدودة التي تناولت مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري وبخاصة القطاع الحكومي، مما يسهم في تقييم الواقع الفعلي لإتجاهات الموظف، وتميزت هذه الدراسة بأنها طبقت على مجتمع مديريات التربية والتعليم ورؤساء الأقسام فيها وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفا للطريقة والإجراءات التي اعتمدت في هذه الدراسة حيث يشمل وصفا لمنهج الدراسة ومجتمع الدراسة، وعينتها، وأداة الدراسة، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها من اجل الوصول إلى النتائج .

منهجية الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وذلك من خلال دراسة ظاهرتي العدالة التنظيمية والتمكين الإداري، ثم التعرف على وجود أثر للعلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية، والتمكين الإداري، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. كما تم استخدام المنهج النوعي، والذي قامت الباحثة باستخدام مقابلة مع عدد من مديري التربية والتعليم في محافظة اربد.

مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم، ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في إقليم الشمال، والبالغ عددهم (168) رئيساً ومديراً. منهم (160) رئيس قسم ، وثمانية مدراء كما هو موضح في الجدول (1)، وذلك حسب إحصائيات مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد لعام 2012 – 2013.

جدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة حسب أفراد عينة الدراسة حسب المديرية والمتغيرات والوصف الوظيفي

الرقم	المديريات	مدير	رئيس قسم
1	مديرية تربية لواء الكورة	1	21
2	مديرية تربية إربد الاولى	1	20
3	مديرية تربية إربد لواء بني عبيد	1	21
4	مديرية تربية الرمثا	1	20
5	مديرية لواء بني كنانة	1	19
6	مديرية لواء الطيبة والوسطية	1	19
7	مديرية تربية الاغوار الشمالية	1	20
8	مديرية تربية لواء المزار	1	20
	المجموع	**8**	**160**

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (135) مديراً ورئيس قسم أي بنسبة (80.3%) تم اختيارهم بالطريقة القصدية، منهم ثمانية مدراء و(127) رئيس قسم والجدول (2) يبين توزيع افراد عينة الدراسة.

جدول (2)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	115	%85.2
	أنثى	20	%14.8
المجموع		135	%100
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	31	%23.0
	10 سنوات فأكثر	104	%77.0
المجموع		135	%100
المسمى الوظيفي	مدير	8	%5.9
	رئيس قسم	127	%594.1
	المجموع	**135**	**%100.0**

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة للتعرف على مستوى ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة، وبناء قائمة أولية تكونت من (55) فقرة، حيث تكونت الأستبانة بعد عملية التحكيم من (54) فقرة موزعة على محورين، العدالة التنظيمية وتضمن (17) فقرة ، موزعة على ثلاثة أبعاد، وهي بعد العدالة التوزيعية ، وبعد العدالة الإجرائية، وبعد العدالة التفاعلية، ومحور التمكين الإداري الذي اشتمل على (37) فقرة موزعة على ثمانية أبعاد، وهي وضوح الهدف، والأخلاقيات، والعدالة والأنصاف، والإعتراف والتقدير، والمشاركة في صنع القرار، والعمل الجماعي، والاتصالات الفعالة، وبيئة العمل. كما استخدمت استبانة لمديري التربية على شكل سؤال مفتوح وهو "ما هي مقترحات وتصورات مديري التربية والتعليم لرفع مستوى العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم"، وقد تم اعتماد معيار ليكرت الخماسي بحيث تتم الإجابة على فقرات الإداة بالتدرج التالي

صدق الأستبانة

للتحقق من صدق الأداة، تم عرضها بصورتها الأولية (ملحق رقم 2) على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، ومن ذوي الاختصاص والخبرة من أجل التحقق من صدق فقرات الاستبانة، ومدى ملاءمتها للمجال الذي وضعت ضمنه، حيث تم الأخذ بتوجيهات ومقترحات أعضاء لجنة التحكيم، فقد تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات. وبناء قائمة أولية تكونت من (55) فقرة، وبناء على آراء لجنة التحكيم تم حذف (4) فقرات من الأستبانة.

ثبات الإستبانة

تم التحقق من ثبات الإستبانة من خلال حساب الاختبار وإعادة الاختبار (test–retest) بتطبيق الاختبار، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين من خارج عينة الدراسة مكونة من (20) فرداً، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة ككل.

وتم حساب معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، حيث بلغت قيمته (0.89) واعتبرت هذه النسب معتدلة لغايات هذه الدراسة والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3)

معاملات إرتباط بيرسون (ثبات الإعادة) ومعامل الاتساق الداخلي (كرونباخ آلفا) لمجالات العدالة التنظيمية ومجالات التمكين الإداري والإداة ككل

المجال	معامل ارتباط بيرسون	معامل كرونباخ الفا
العدالة التوزيعية	0.85	0.84
العدالة الإجرائية	0.84	0.91
العدالة التفاعلية	0.87	0.86
العدالة التنظيمية ككل	**0.89**	**0.93**
المجال	**معامل ارتباط بيرسون**	**معامل كرونباخ الفا**
وضوح الهدف	0.81	0.85
الأخلاقيات	0.86	0.88
العدالة والانصاف	0.84	0.80
الاعتراف والتقدير	0.87	0.81
العمل الجماعي	0.88	0.86
المشاركة في صنع القرار	0.83	0.87
الاتصالات الفعالة	0.82	0.87
بيئة العمل	0.84	0.88
التمكين الإداري ككل	**0.89**	**0.96**

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (3) إن قيم معاملات الإعادة تراوحت ما بين (0.84–0.87) وبلغ معامل ثبات الأداة ككل (0.89) في حين تراوحت قيم معاملات الاتساق الداخلي بين (0.84–0.91) وبلغت قيمة الإتساق الداخلي للأداة ككل (0.93).

المعيار الأحصائي

تم اعتماد المعيار الاحصائي التالي:

- 1– اقل من 2.33 قليلة.
- 2.33–3.66 متوسطة.
- 3.67 –5 كبيرة.

متغيرات الدراسة

تناولت هذه الدراسة المتغيرات التالية:

أولاً: المتغيرات المستقلة

أ– الجنس وله فئتان (ذكر، وأنثى).

ب– سنوات الخبرة ولها ثلاث مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

ج– المسمى الوظيفي وله مستويان : (مدير، رئيس قسم).

ثانيا: المتغيرات التابعة

استجابات أفراد العينة على مقياس مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من قبل مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، ومقياس درجة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد.

إجراءات الدراسة

- تحديد أفراد مجتمع الدراسة من الكراس الإحصائي لوزارة التربية والتعليم، ومن ثم تحديد أفراد العينة.
- تم الحصول على كتاب من جامعة اليرموك لتسهيل مهمة الباحثة، لتوزيع الاستبانة وجمعها وكما في ملحق رقم (1).
- توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة مديري التربية ورؤساء الإقسام في مديريات التربية والتعليم من خلال زيارات الباحثة الشخصية لها، تكون مجتمع الدراسة من (168) رئيس قسم ومدير تربية حيث تم توزيع (168) استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، تم استرداد (135) استبانة منها، أي بنسبة استرداد بلغت (80.3%).
- تم تفريغ استجابات مديري التربية ورؤساء الإقسام، في ذاكرة الحاسوب، وتم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).
- تم الذهاب إلى مديريات التربية والتعليم لإجراء مقابلة مع مدراء التربية والتعليم الثماني حول السؤال المفتوح "ما هي مقترحات وتصورات مديري التربية والتعليم لرفع مستوى العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم". وتم جمع الإجابات المتعلقة بالسؤال حول تلك المقترحات، وتم تحليل نتائج الإجابات ومناقشة النتائج.

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت الباحثة طرقا احصائية كالآتي:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكشف عن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري التربية ورؤساء الأقسام في محافظة إربد.

- للإجابة عن السؤال الثالث، تم استخراج معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة العدالة التنظيمية، ودرجة التمكين الإداري.

- وللإجابة عن السؤال الرابع تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام تحليل التباين الثلاثي لمستوى ممارسة العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، حسب متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

- وللإجابة عن السؤال الخامس، تم استخدام تحليل التباين الثلاثي وتم استخراج االمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد حسب متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

- وللإجابة عن السؤال السادس، تم تحليل اجابات المقابلات التي تم إجراؤها مع مديري التربية والتعليم وعددهم (8)، ثم تم التعبير عن مضامين التحليل من خلال التكرارات والنسب المئوية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضا للنتائج التي توصلت اليها الدراسة في ضوء اسئلتها المحددة، والتي هدفت إلى التعرف إلى مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ورؤساء الأقسام في محافظة إربد، وفيما يلي عرض نتائج الدراسة، بالأعتماد على أسئلة الدراسة.

أولا: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

"ما مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري التربية ورؤساء الأقسام في محافظة إربد؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات مديري التربية ورؤساء الأقسام في محافظة إربد، والجدول(4) يوضح ذلك.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري التربية ورؤساء الأقسام في محافظة إربد مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	العدالة الإجرائية	3.63	0.84	متوسطة
2	3	العدالة التفاعلية	3.62	0.81	متوسطة
3	1	العدالة التوزيعية	3.61	0.78	متوسطة
		العدالة التنظيمية ككل	**3.62**	**0.72**	**متوسط**

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.61-3.63) وبأنحرافات معيارية تراوحت ما بين(0.28-0.84)، حيث جاء مجال العدالة الإجرائية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.63) بأنحراف معياري وبدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الثانية مجال

العدالة التفاعلية بمتوسط حسابي بلغ (3.62) بأنحراف معياري، بينما جاء مجال العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.61) بأنحراف معياري، وبلغ المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية ككل (3.62) بأنحراف معياري.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

1- مجال العدالة التوزيعية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد العدالة التوزيعية مرتبة تنازلياً وفقا للمتوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول (5)

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال العدالة التوزيعية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	تمنح الإجازات المختلفة لرؤساء الأقسام والعاملين بعدالة	4.07	0.92	كبيرة
2	1	توزع ساعات العمل بصورة عادلة بين العاملين في المديرية	3.99	0.93	كبيرة
3	3	يوزع عبء العمل بشكل عادل بين العاملين في المديرية	3.60	1.00	متوسطة
4	6	يتم اختيار العاملين في المديرية بعدالة وشفافية	3.44	1.06	متوسطة
5	2	يتوافق مستوى الراتب الذي أتقاضاه بعدالة مع الجهد المبذول	3.35	1.05	متوسطة
6	4	توزع المكافآت والحوافز بصورة عادلة بين العاملين في المديرية	3.24	1.22	متوسطة
		العدالة التوزيعية	**3.61**	**0.78**	**متوسطة**

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.24- 4.07)، حيث حصلت الفقرة رقم (5)، التي تنص على" "تُمنح الإجازات المختلفة لرؤساء الأقسام والعاملين

بعدالة" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (4.07) بانحراف معياري، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها: "تُوزع المكافآت والحوافز بصورة عادلة بين العاملين في المديرية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.24). وبلغ المتوسط الحسابي للعدالة التوزيعية ككل (3.61).

ويلاحظ من الجدول حصول فقرتان على درجة تقدير مرتفعة، وحصول اربع فقرات على درجة تقدير متوسطة .

- مجال العدالة الإجرائية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال العدالة الاجرائية مرتبة تنازليا تبعا للمتوسطات الحسابية كما هو موضح في الجدول (6).

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العدالة الإجرائية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	8	يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	3.72	0.96	مرتفعة
2	11	يسمح المدير للعاملين الاعتراض اوالاستئناف حول القرارات التي يتخذها المدير	3.67	0.95	مرتفعة
3	9	يشرح المدير مضامين القرارات ويزود العاملين بتوضيحات إضافية	3.64	1.06	متوسطة
4	10	يطبق المدير القرارات الإدارية على العاملين بنزاهة	3.62	1.05	متوسطة
5	7	يتخذ المدير قراراته الإدارية بموضوعية	3.58	1.01	متوسطة
6	12	تشغل المناصب الإدارية في المديرية بطريقة موضوعية	3.57	0.97	متوسطة
		العدالة الإجرائية	**3.63**	**0.84**	**متوسط**

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.57- 3.72)، حيث جاءت الفقرة رقم (8) التي تنص على: "يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.72)، بينما جاءت الفقرة رقم

(12) ونصها: "تشغل المناصب الإدارية في المديرية بطريقة موضوعية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.57) وبلغ المتوسط الحسابي للعدالة الإجرائية ككل (3.63).

3- **مجال العدالة التفاعلية**

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد العدالة التفاعلية مرتبة تنازليا تبعا للمتوسطات الحسابية كما هو موضح في الجدول (7).

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العدالة التفاعلية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	15	تراعي الإدارة ظروف ومصالح الموظف الشخصية أثناء توزيع الأعمال عليهم	3.92	0.92	مرتفعة
2	17	تهتم إدارة المديرية بحقوق العاملين عند قيامهم بأعمالهم	3.67	1.01	مرتفعة
3	14	تحترم إدارة المديرية وتقدر كرامة العاملين، أثناء تأديتهم لأعمالهم	3.53	1.03	متوسطة
3	16	يتسم تعامل إدارة المديرية بالصراحة والشفافية عند القيام بالأعمال	3.53	0.97	متوسطة
5	13	تتاح للعاملين في المديرية نفس الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وفق التعليمات المعمول بها	3.44	1.06	متوسطة
		العدالة التفاعلية	**3.62**	**0.81**	**متوسط**

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.44- 3.92)، حيث جاءت الفقرة (15) التي تنص على: "تراعي الإدارة ظروف ومصالح الموظف الشخصية أثناء توزيع الأعمال عليهم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.92)، بينما جاءت الفقرة (13) ونصها: "تتاح للعاملين في المديرية نفس الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وفق التعليمات المعمول بها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.44). وبلغ المتوسط الحسابي للعدالة التوزيعية ككل (3.62).

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

"ما درجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري التربية ورؤساء الأقسام في محافظة إربد؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري التربية ورؤساء الأقسام في محافظة إربد، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري التربية ورؤساء الأقسام في محافظة إربد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التمكين
1	1	وضوح الهدف	4.11	0.64	كبيرة
2	2	الأخلاقيات	3.77	0.69	كبيرة
2	5	العمل الجماعي	3.77	0.76	كبيرة
4	3	العدالة والإنصاف	3.66	0.70	متوسطة
4	8	بيئة العمل	3.66	0.82	متوسطة
6	6	المشاركة في صنع القرار	3.65	0.74	متوسطة
7	7	الاتصالات الفعالة	3.63	0.80	متوسطة
8	4	الاعتراف والتقدير	3.59	0.80	متوسطة
		التمكين الإداري ككل	**3.73**	**0.62**	**كبيرة**

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.59–4.11)، حيث في المرتبة الاولى مجال وضوح الهدف بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.11) وانحراف معياري (0.64)، تلاه في المرتبة الثانية مجالي الأخلاقيات والعمل الجماعي، بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وبانحراف معياري (0.69) و(0.76) على التوالي، بينما جاء مجال الاعتراف والتقدير في المرتبة

الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري (0.80)، وبلغ المتوسط الحسابي للتمكين الإداري ككل (3.73).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

1. مجال وضوح الهدف:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال وضوح الهدف مرتبة تنازليا تبعا للمتوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول (9).

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال وضوح الأهداف

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	إدرك تماما ما المطلوب، والمتوقع مني القيام به من أجل تحقيق أهداف المديرية	4.31	0.71	كبيرة
2	4	لدي فهم واضح عن رسالة المديرية وغاياتها الجوهرية والأهداف التي تسعى لتحقيقها	4.13	0.78	كبيرة
3	2	تقوم الإدارة العامة للمديرية بتحديد مهام ومسؤوليات كل قسم ووحدة تنظيمية بدقة ووضوح	4.11	0.81	كبيرة
4	3	النظم والإجراءات المعمول بها في المديرية كافية لتحقيق أهداف المديرية	3.90	0.76	كبيرة
		وضوح الهدف	**4.11**	**0.64**	**كبيرة**

يبين الجدول (9) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.90- 4.31)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على: "إدرك تماما ما المطلوب، والمتوقع مني القيام به من أجل تحقيق أهداف المديرية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.31)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) ونصها "النظم والإجراءات المعمول بها في المديرية كافية لتحقيق أهداف المديرية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.90). وبلغ المتوسط الحسابي لوضوح الهدف ككل (4.11).

2- مجال الأخلاقيات

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال الاخلاقيات مرتبة تنازليا تبعا للمتوسط الحسابي كما هو موضح في جدول رقم (10).

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأخلاقيات

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	11	تتسم معاملة الرؤساء للموظفين بالاحترام والتقدير	3.94	0.84	كبيرة
2	7	يسود جو الاحترام بين الموظفين في المديرية	3.91	0.81	كبيرة
3	10	يساعدني المدير في حل ما يواجهني من مشكلات	3.86	0.88	كبيرة
4	5	يثق المسؤول في المديرية بالعاملين فيها	3.76	0.98	كبيرة
5	6	تتسم سياسة المديرية بالمرونة وتلبية حاجات العاملين	3.72	0.84	كبيرة
6	8	يراعي المسؤولون بالمديرية الفروق الفردية بين العاملين	3.68	0.86	كبيرة
7	9	يمارس الأفراد عملهم في بيئة تتسم بالمبادرة	3.66	0.88	متوسطة
		الأخلاقيات ككل	**3.77**	**0.69**	**كبيرة**

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.66- 3.94)، حيث جاءت الفقرة (11) التي تنص على: "تتسم معاملة الرؤساء للموظفين بالاحترام والتقدير" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.94)، بينما جاءت الفقرة (9) ونصها "يمارس الأفراد عملهم في بيئة تتسم بالمبادرة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.66). وبلغ المتوسط الحسابي للأخلاقيات ككل (3.77).

3- مجال العمل الجماعي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال العمل الجماعي مرتبة تنازليا تبعا للمتوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول (11).

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العمل الجماعي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	20	يعمل الزملاء بروح الفريق الواحد في الوحدة التنظيمية التي أعمل بها	3.87	0.93	كبيرة
2	21	يعمل الموظفون معا لحل المشكلات التي تواجههم	3.84	0.87	كبيرة
3	22	يعتني الأفراد يبعضهم البعض، مما يؤدي إلى تكوين وحدة تنظيمية متماسكة ومنسجمة	3.73	0.93	كبيرة
4	23	يمنح المدير السلطة والمسؤولية لجميع أعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل	3.62	0.88	متوسطة
		العمل الجماعي	**3.77**	**0.70**	**كبيرة**

يبين الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.62- 3.87)، حيث جاءت الفقرة (20) التي تنص على: "يعمل الزملاء بروح الفريق الواحد في الوحدة التنظيمية التي أعمل بها" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.87)، بينما جاءت الفقرة (23) ونصها: "يمنح المدير السلطة والمسؤولية لجميع أعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.62). وبلغ المتوسط الحسابي للعمل الجماعي ككل (3.77).

4- مجال العدالة والإنصاف

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال العدالة والأنصاف مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية كما هو موضح في الجدول رقم (12).

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العدالة والإنصاف

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	12	تتسم قرارات المدير بالعدالة وعدم التحيز	3.67	0.88	كبيرة
1	13	توزع أعباء العمل بشكل عادل بين الموظفين	3.67	0.90	كبيرة
3	14	تطبق القرارات الإدارية على العاملين بنزاهة وموضوعية	3.65	0.89	متوسطة
4	15	يتناسب راتبي الشهري والحوافز المادية مع الجهد الذي ابذله في عملي	3.38	1.13	متوسطة
		العدالة والانصاف	**3.66**	**0.70**	**متوسطة**

يبين الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.38- 3.67)، حيث جاءت الفقرتان (12 و13) ونصهما "تتسم قرارات المدير بالعدالة وعدم التحيز" و"توزع أعباء العمل بشكل عادل بين الموظفين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.67)، بينما جاءت الفقرة (15) ونصها "يتناسب راتبي الشهري والحوافز المادية مع الجهد الذي أبذله في عملي" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.38). وبلغ المتوسط الحسابي للعدالة والإنصاف ككل (3.66).

5- **مجال بيئة العمل**

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال بيئة العمل مرتبة تنازليا تبعا للمتوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول (13).

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال بيئة العمل

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	34	يتحمل الأفراد إدارة ضغوط العمل بشكل طبيعي ومناسب للجميع	3.87	0.80	كبيرة
2	35	توزع أعمال متعددة بين العاملين،حيث فيها الكثير من التحدي بعيدا عن التوتر الذي يربك العمل	3.62	0.90	متوسطة
3	36	تتسم إدارة عميات التغيير بصورة فعالة	3.61	1.03	متوسطة
4	37	تتسم بيئة العمل بالتشجيع على النمو والتحسين المستمر	3.55	1.05	متوسطة
		بيئة العمل	**3.66**	**0.82**	**متوسطة**

يبين الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.55– 3.87)، حيث جاءت الفقرة رقم (34) التي تنص على: "يتحمل الأفراد إدارة ضغوط العمل بشكل طبيعي ومناسب للجميع" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.87)، بينما جاءت الفقرة (37) ونصها: "تتسم بيئة العمل بالتشجيع على النمو والتحسين المستمر" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.55). وبلغ المتوسط الحسابي لبيئة العمل ككل (3.66).

6- المشاركة في صنع القرار

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال المشاركة في صنع القرار مرتبة تنازليا تبعا للمتوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول (14).

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المشاركة في صنع القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	24	يعبر الموظفون عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات فيما يتعلق بمهام عملهم	3.79	0.83	كبيرة
2	27	يحصل الأفراد على المعلومات اللازمة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم	3.76	0.98	كبيرة
3	28	يطلعني المدير على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة ويشركني في الشؤون المهمة للمديرية	3.67	0.96	كبيرة
4	26	يتفق الموظفون لحل المشكلات اليومية التي تواجههم	3.66	0.92	متوسطة
4	29	أسهم في تحقيق أهداف ومهام المديرية من خلال الاحتفاظ بالمعلومات التي تحتاجها وتوافرها	3.66	0.86	متوسطة
6	25	يشارك الموظفون في صنع القرار	3.39	1.11	متوسطة
		المشاركة في صنع القرار	**3.65**	**0.74**	

يبين الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.39- 3.79)، حيث جاءت الفقرة رقم (24) التي تنص على: "يعبر الموظفون عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات فيما يتعلق بمهام عملهم" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.79)، بينما جاءت الفقرة (25)، ونصها: "يشارك الموظفون في صنع القرار" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.39). وبلغ المتوسط الحسابي للمشاركة في صنع القرار ككل (3.65).

7-مجال الاتصالات الفعالة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال الاتصالات الفعالة مرتبة تنازليا تبعا للمتوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول (15) .

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاتصالات الفعالة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	32	يمتاز تبادل المعلومات بين الأقسام والوحدات الإدارية بالمديرية بالسهولة واليسر	3.70	0.90	كبيرة
2	31	تتوفر وسائل الاتصال الحديثة ليتم استخدامها في تبادل المعلومات والبيانات	3.65	0.99	متوسطة
2	33	القدرة على توافر البيانات والمعلومات المطلوبة للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة	3.65	0.92	متوسطة
4	30	يمتاز التواصل بين الاقسام والوحدات بالوضوح	3.51	0.95	متوسطة
		الاتصالات الفعالة	**3.63**	**0.80**	**متوسطة**

يبين الجدول (15) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.51− 3.70)، حيث جاءت الفقرة (32) التي تنص على: "يمتاز تبادل المعلومات بين الأقسام والوحدات الإدارية بالمديرية بالسهولة واليسر" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.70)، بينما جاءت الفقرة (30) ونصها: "يمتاز التواصل بين الاقسام والوحدات بالوضوح" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.51). وبلغ المتوسط الحسابي للاتصالات الفعالة ككل (3.63).

8− مجال الاعتراف والتقدير

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال الاعتراف والتقدير مرتبة تنازليا تبعا للمتوسطات الحسابية كما هو موضح في الجدول (16).

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاعتراف والتقدير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	17	يشعر المدير بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمديرية	3.78	0.83	كبيرة
2	19	تتوقع المديرية من الأفراد النتائج والأعمال الجيدة باستمرار	3.77	0.87	كبيرة
3	18	يمد المدير بالدعم اللازم بما يساعدنا على الأداء الوظيفي الفعال	3.59	1.01	متوسطة
4	16	يقدر مديري الجهد الفردي وأتلقى بالمقابل مكافأة عليه	3.20	1.21	متوسطة
		الاعتراف والتقدير	**3.59**	**0.80**	**متوسطة**

يبين الجدول (16) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.20– 3.78)، حيث جاءت الفقرة (17) التي تنص على: "يشعر المدير بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمديرية" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.78)، بينما جاءت الفقرة (16) ونصها: "يقدر مديري الجهد الفردي وأتلقى بالمقابل مكافأة عليه" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.20). وبلغ المتوسط الحسابي الاعتراف والتقدير ككل (3.59).

ثالثا:عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه:

"هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين مستوى ممارسة العدالة التنظيمية ودرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مستوى ممارسة العدالة التنظيمية ودرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، والجدول (17) يوضح ذلك.

جدول (17)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى ممارسة العدالة التنظيمية ودرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد

		العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التوزيعية	العدالة التنظيمية ككل
وضوح الهدف	معامل الارتباط ر	**.349	**.375	**.389	**.416
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
	العدد	135	135	135	135
الأخلاقيات	معامل الارتباط ر	**.463	**.640	**.662	**.658
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
	العدد	135	135	135	135
العدالة والانصاف	معامل الارتباط ر	**.531	**.664	**.691	**.703
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
	العدد	135	135	135	135
الاعتراف والتقدير	معامل الارتباط ر	**.498	**.583	**.584	**.623
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
	العدد	135	135	135	135
العمل الجماعي	معامل الارتباط ر	**.425	**.445	**.369	**.467
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
	العدد	135	135	135	135
المشاركة في صنع القرار	معامل الارتباط ر	**.542	**.653	**.656	**.692
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
	العدد	135	135	135	135
الاتصالات الفعالة	معامل الارتباط ر	**.507	**.536	**.566	**.600
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
	العدد	135	135	135	135
بيئة العمل	معامل الارتباط ر	**.556	**.579	**.575	**.640
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
	العدد	135	135	135	135
التمكين الإداري ككل	معامل الارتباط ر	**.590	**.689	**.694	**.737
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
	العدد	135	135	135	135

* دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (17) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين مستوى ممارسة العدالة التنظيمية ودرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد.

رابعاً:عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نصه:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) في مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد تعزى لمتغيرات: ، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، حسب متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والجدول (18) يوضح ذلك.

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد حسب متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي

	الجنس		العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التوزيعية	العدالة التنظيمية ككل
الجنس	ذكر	س	3.63	3.63	3.63	3.63
		ع	0.78	0.86	0.81	0.74
	أنثى	س	3.55	3.64	3.57	3.59
		ع	0.76	0.73	0.83	0.59
سنوات الخبرة	10 سنوات فما دون	س	3.85	3.80	3.75	3.80
		ع	0.67	0.69	0.72	0.59
	أكثر من 10 سنوات	س	3.54	3.58	3.58	3.57
		ع	0.80	0.87	0.83	0.75
المسمى الوظيفي	مدير	س	4.15	4.25	3.90	4.11
		ع	0.58	0.64	0.60	0.48
	رئيس قسم	س	3.58	3.59	3.60	3.59
		ع	0.78	0.84	0.82	0.72

س= المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (18) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، بسبب اختلاف فئات متغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات جدول (20) وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل جدول (19).

جدول (19)

تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي على مجالات مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	العدالة التوزيعية	0.927	1	0.927	1.602	0.208
هوتلنج=.016	العدالة الإجرائية	0.108	1	0.108	0.158	0.692
ح=.570	العدالة التوزيعية	0.373	1	0.373	0.571	0.451
سنوات الخبرة	العدالة التوزيعية	2.786	1	2.786	4.813	0.030
هوتلنج=.038	العدالة الإجرائية	0.873	1	0.873	1.271	0.262
ح=.189	العدالة التوزيعية	0.967	1	0.967	1.480	0.226
المسمى الوظيفي	العدالة التوزيعية	1.859	1	1.859	3.213	0.075
هوتلنج=.051	العدالة الإجرائية	2.868	1	2.868	4.175	0.043
ح=.090	العدالة التوزيعية	0.509	1	0.509	0.779	0.379
الخطأ	العدالة التوزيعية	75.815	131	0.579		
	العدالة الإجرائية	89.988	131	0.687		
	العدالة التوزيعية	85.625	131	0.654		
الكلي	العدالة التوزيعية	81.081	134			
	العدالة الإجرائية	94.100	134			
	العدالة التوزيعية	87.317	134			

يتبين من الجدول (19) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيةعند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير الجنس في جميع المجالات.

- ووجود فروق ذات دلالة أحصائية (α=0.05) تعزى لإثر متغير سنوات الخبرة في مجال العدالة التوزيعية. وجاءت الفروق لصالح فئة متغير سنوات الخبرة من 5−10 سنوات فما دون، عشر سنوات فأكثر، بينما لم تظهر فروق في باقي المجالات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05)، تعزى لأثر متغير المسمى الوظيفي في مجال العدالة الإجرائية، وجاءت الفروق لصالح مدير، بينما لم تَظْهر فروق في باقي المجالات.

خامسا: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي نصه:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) في درجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، تعزى لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، حسب متغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والجدول (20) يوضح ذلك.

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد حسب متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي

	الجنس		وضوح الهدف	الأخلاقيات	العدالة والانصاف	الاعتراف والتقدير	العمل الجماعي	المشاركة في صنع القرار	الاتصالات الفعالة	بيئة العمل	التمكين الإداري ككل
الجنس	ذكر	س	4.15	3.75	3.67	3.56	3.77	3.65	3.59	3.62	3.72
		ع	0.66	0.71	0.74	0.83	0.78	0.77	0.82	0.85	0.65
	انثى	س	3.93	3.83	3.64	3.74	3.75	3.68	3.84	3.90	3.78
		ع	0.48	0.58	0.42	0.53	0.66	0.56	0.70	0.60	0.35

الجنس			وضوح الهدف	الأخلاقيات	العدالة والإنصاف	الإعتراف والتقدير	العمل الجماعي	المشاركة في صنع القرار	الإتصالات الفعالة	بيئة العمل	التمكين الإداري ككل
سنوات الخبرة	10 سنوات فما دون	س	4.02	3.86	3.77	3.59	3.82	3.74	3.77	3.87	3.80
		ع	0.72	0.61	0.60	0.87	0.76	0.69	0.84	0.83	0.54
	أكثر من 10 سنوات	س	4.14	3.74	3.63	3.58	3.75	3.63	3.58	3.60	3.70
		ع	0.61	0.72	0.72	0.78	0.76	0.76	0.79	0.81	0.64
المسمى الوظيفي	مدير	س	4.09	3.73	3.53	3.63	3.66	3.77	3.56	3.81	3.72
		ع	0.95	0.70	0.78	1.07	0.58	0.71	0.96	0.83	0.50
	رئيس قسم	س	4.12	3.77	3.67	3.58	3.77	3.65	3.63	3.66	3.73
		ع	0.62	0.70	0.69	0.78	0.77	0.75	0.80	0.82	0.62

س= المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (20) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات جدول (21) وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل جدول (22).

جدول (21)

تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي على مجالات درجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	وضوح الهدف	0.528	1	0.528	1.282	0.260
هوتلنج=0.096	الأخلاقيات	0.006	1	0.006	0.012	0.912
ح=0.166	العدالة والانصاف	0.205	1	0.205	0.418	0.519
	الاعتراف والتقدير	0.656	1	0.656	1.018	0.315
	العمل الجماعي	0.074	1	0.074	0.126	0.723
	المشاركة في صنع القرار	0.005	1	0.005	0.008	0.928

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	الاتصالات الفعالة	0.459	1	0.459	0.704	0.403
	بيئة العمل	0.454	1	0.454	0.675	0.413
سنوات الخبرة هوتلنج=0.067 ح=0.414	وضوح الهدف	0.068	1	0.068	0.165	0.685
	الأخلاقيات	0.274	1	0.274	0.560	0.456
	العدالة والانصاف	0.691	1	0.691	1.409	0.237
	الاعتراف والتقدير	0.108	1	0.108	0.168	0.683
	العمل الجماعي	0.214	1	0.214	0.363	0.548
	المشاركة في صنع القرار	0.227	1	0.227	0.404	0.526
	الاتصالات الفعالة	0.333	1	0.333	0.511	0.476
	بيئة العمل	0.765	1	0.765	1.138	0.288
المسمى الوظيفي هوتلنج=0.041 ح=0.748	وضوح الهدف	0.002	1	0.002	0.006	0.939
	الأخلاقيات	0.024	1	0.024	0.048	0.826
	العدالة والانصاف	0.236	1	0.236	0.480	0.490
	الاعتراف والتقدير	0.026	1	0.026	0.040	0.841
	العمل الجماعي	0.136	1	0.136	0.231	0.632
	المشاركة في صنع القرار	0.085	1	0.085	0.151	0.698
	الاتصالات الفعالة	0.054	1	0.054	0.083	0.774
	بيئة العمل	0.127	1	0.127	0.190	0.664
الخطأ	وضوح الهدف	53.926	131	0.412		
	الأخلاقيات	64.179	131	0.490		
	العدالة والانصاف	64.293	131	0.491		
	الاعتراف والتقدير	84.351	131	0.644		
	العمل الجماعي	77.325	131	0.590		
	المشاركة في صنع القرار	73.671	131	0.562		
	الاتصالات الفعالة	85.338	131	0.651		
	بيئة العمل	88.005	131	0.672		
الكلي	وضوح الهدف	54.845	134			
	الأخلاقيات	64.572	134			
	العدالة والانصاف	65.157	134			
	الاعتراف والتقدير	85.020	134			
	العمل الجماعي	77.650	134			
	المشاركة في صنع القرار	74.035	134			
	الاتصالات الفعالة	86.733	134			
	بيئة العمل	90.270	134			

يتبين من الجدول (21) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، تعزى لأثر متغير الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي في جميع المجالات.

جدول (22)

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي على درجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.004	1	0.004	0.011	0.915
سنوات الخبرة	0.175	1	0.175	0.453	0.502
المسمى الوظيفي	0.003	1	0.003	0.009	0.926
الخطأ	50.445	131	0.385		
الكلي	**50.691**	**134**			

يتبين من الجدول (22) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف (0.011)، وبدلالة إحصائية بلغت (0.915).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف (0.453)، وبدلالة إحصائية بلغت (0.502).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، تعزى لأثر المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة ف (0.009)، وبدلالة إحصائية بلغت (0.926).

سادسا: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال السادس والذي نصه:

"ما هي مقترحات مديري التربية والتعليم لرفع مستوى العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم مقابلة ثمانية من مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكشف عن مقترحاتهم وتصوراتهم برفع مستوى العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم، وقد اشتملت المقابلات التي قامت بها الباحثة بنفسها مع مديري التربية والتعليم على سؤال هو: "ما هي

مقترحات وتصورات مديري التربية والتعليم لرفع مستوى العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم؟" وقد كشفت نتائج المقابلات التي تمت مع مديري التربية والتعليم مجموعة من النتائج المتعلقة بهذا السؤال حيث اقترح مدراء التربية والتعليم عدداً من المقترحات التي من الممكن أن تؤدي لرفع مستوى العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم والجدول (23) يبين التكرارات والنسب المئوية لمقترحات مديري التربية والتعليم لرفع مستوى العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم.

جدول (23)

التكرارات والنسب المئوية لاقتراحات أفراد عينة المقابلة لرفع مستوى العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم

رقم المقترح	المقترح	التكرار	النسبة المئوية%
1	العدل والمساواة بين الموظفين جميعا	8	%100
2	تفويض مزيد من الصلاحيات الأدارية والفنية لدى العاملين	7	%88
3	العمل على نشر ثقافة التمكين بين العاملين	5	%63
4	توافر مناخ تنظيمي من قبل مديريات التربية والتعليم يسمح بتطبيق مفهوم التمكين الإداري	4	%50
5	العمل بروح الفريق	3	%38
6	أيجاد نظام حوافز شامل	2	%25
7	تعديل نظام الترقية والحوافز والرواتب	2	%25
8	أيجاد أسس واضحة عند اختيار أي موظف لأي مركز	1	%13

يبين الجدول (23) ترتيب المقترحات التي أشار إليها أفراد عينة المقابلة لرفع مستوى العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم، فالمقترح الذي حصل على أعلى تكرار كان الذي ينص على "العدل والمساواة بين الموظفين جميعا" بتكرار (8)، وبنسبة مئوية (100)، تلاه في المرتبة الثانية المقترح، الذي ينص على "تفويض مزيد من الصلاحيات الإدارية والفنية لدى العاملين" بتكرار بلغ (7)، وبنسبة مئوية (88%)، تلاه في المرتبة الثالثة المقترح الذي ينص على "العمل على نشر ثقافة التمكين بين العاملين" بتكرار بلغ (5)، وبنسبة مئوية (63%)، تلاه في

المرتبة الرابعة المقترح الذي نصه " توافر مناخ تنظيمي من قبل مديريات التربية والتعليم يسمح بتطبيق مفهوم التمكين الإداري" بتكرار بلغ (4)، وبنسبة مئوية (50)، تلاه في المرتبة الخامسة المقترح الذي نصه "العمل بروح الفريق" بتكرار بلغ (3)، وبنسبة مئوية (38%)، بينما أشار اثنان ممن تم مقابلتهم إلى أن "إيجاد نظام حوافز شامل" و"تعديل نظام الترقية والحوافز والرواتب" بتكرار (2)، وبنسبة مئوية (25) يسهم في رفع مستوى العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم، وقد جاء المقترح الذي ينص على "إيجاد أسس واضحة عند اختيار أي موظف لأي مركز" في المرتبة الأخيرة بتكرار بلغ (1)، وبنسبة مئوية (13%).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي تهدف إلى التعرف إلى مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، وفيما يلي مناقشة نتائج الدراسة بالاعتماد على اسئلتها.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري التربية ورؤساء الأقسام في محافظة إربد؟".

أظهرت النتائج المتعلقة الواردة في الجدول (3) والمتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، أن المتوسط العام لمستوى ممارسة العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم كان متوسطا، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى الضغوط الإدارية التي يتعرض لها رؤساء الأقسام ومديرو التربية، وكما يمكن تفسير هذه النتيجة استنادا إلى تزايد المهام الإدارية والفنية التي قد تعيق الأداء في هذا الجانب ووجود القوانين والتشريعات الصارمة، ووجود أعباء كثيرة، وقد احتل مجال العدالة الإجرائية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.63)، تلاه في المرتبة الثانية مجال العدالة التفاعلية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.62)، بينما جاء مجال العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.61)، وهذا يشير إلى وجود عدالة توزيعية ويشير إلى الواسطة والمحسوبية في تلك المديريات وقد تتدخل الجوانب الإنسانية في ذلك، من خلال مجال العدالة الإجرائية، حيث عملت وزارة التربية والتعليم على التغيير والتطوير والاتجاه نحو اللامركزية في العمل، وعلى العدل، واستخدام أسلوب الشفافية والنزاهة مع الأفراد العاملين، حيث إن العدالة الإجرائية تقوم على إتاحة الفرصة للأفراد المعنيين في تنفيذ الإجراءات لإبداء آرائهم ومشاعرهم، والمشاركة في صياغة

وتطبيق القرار، وهذا يؤدي إلى شعور الأفراد بالعدالة والمساواة وعدم التحيز، وبالتالي يؤدي إلى المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة، مما يمنحهم فرصاً للنمو المهني والإداري.

وهذا ما تسعى إليه وزارة التربية والتعليم، الذي ينعكس على مديرياتها، الأمر الذي أضحى جليا من خلال العدالة الإجرائية الممنوحة لرؤساء ورئيسات الأقسام في إدارة المديرية، مما يؤدي إلى ممارسة العدالة والنزاهة والشفافية على الجميع بعدالة، ويشعر الجميع بالمساواة وعدم التحيز وعدم التفرقة بينهما مما يفضي إلى ممارسة أعمالهم بشكل يؤدي إلى الإبداع والتميز، وينطلق الأفراد لتفجير طاقاتهم، وتحمل المسؤولية بدلا من الحقد وعدم الرضا الوظيفي، لذا فإنه من المتوقع ومن خلال ممارسة العدالة الإجرائية، وزيادة الأهتمام بالعدل والمساواة، وممارسة العدالة من قبل مديري التربية والتعليم لدى رؤساء الأقسام، وزيادة الاهتمام برؤساء ورئيسات الأقسام كأفراد بينهم فروق، ولهم حاجات، واهتمامات، وميول واتجاهات، وهذا يزيد من دافعية رؤساء الأقسام ويستثير هممهم نحو تحقيق أهداف المديرية، ويشجعهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية في مجال الأعمال التربوية. وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الخشالي (2004)، بأن مستوى العدالة التنظيمية كان منخفضا، وذلك لتشابه عينة الدراسة، واختلفت مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من السعود والسلطان (2009)، بأن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام كان مرتفعاً. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الفهداوي والقطاونة (2004)، بأن مستوى العدالة التنظيمية لدى العاملين في الدوائر الإدارية لمراكز محافظات (الكرك، الطفيلة، معان)، كان بدرجة متوسطة، ودراسة البشابشة (2008)، ودراسة العجلوني (2010)، ودراسة العقلة (2011)، بأن درجة العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة (متوسطة).

وفيما يتعلق بمناقشة النتائج المتعلقة في مجالات العدالة التنظيمية، فقد كانت كما يلي:

المجال الأول: مجال العدالة التوزيعية

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (6) إلى أن مجال العدالة التوزيعية جاء بالمرتبة الأخيرة، وبلغ المتوسط الحسابي للعدالة التوزيعية ككل (3.61)، وإن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.24-4.07)، ويلاحظ أن فقرتين من أصل (6) فقرات تم تقديرها بدرجة كبيرة ، ويلاحظ أن (4) فقرات من أصل (6) فقرات تم تقديرها بدرجة متوسطة، أما الفقرات التي حصلت على درجة تقدير عال فهي: (2,1)، والفقرات التي حصلت على تقدير متوسط فهي: (6,5,4,3).

ولقد جاءت الفقرة رقم (5)، التي تنص على "تمنح الإجازات المختلفة لرؤساء الأقسام والعاملين بعدالة" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (4.07)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "توزع المكافآت والحوافز بصورة عادلة بين العاملين في المديرية" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3,24). وبلغ المتوسط الحسابي للعدالة التوزيعية ككل (3,61) بمستوى متوسط.

ويمكن تفسير سبب حصول الفقرة (5) على مستوى عال بأن الباحثة تعزو ذلك لمراعاة ظروف واحتياجات ومتطلبات رؤساء الأقسام والعاملين بعدالة في مديريات التربية والتعليم، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن نظام الإجازات في مديريات التربية والتعليم محدد بدقة ويطبق وفق التعليمات بحرفية .

المجال الثاني: مجال العدالة الإجرائية

أشارت النتائج الواردة في الجدول (7) إلى أن المتوسطات الحسابية للمجال تتراوح ما بين (3.57-3.72)، ويلاحظ أن فقرتين من أصل (6) فقرات تم تقديرها بدرجة عالية، وهي تساوي (20%)، وإن (4) فقرات من أصل (6) فقرات تم تقديرها بدرجة متوسطة، وهي تساوي (40%).أما

الفقرات التي حصلت على تقدير عال فهي: (8,11)، والفقرات التي حصلت على تقدير متوسط هي : (9,10،،7,12).

كما يلاحظ في الجدول (7) أن الفقرة (8)، التي تنص على: "يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل" جاءت في المرتبة الأولى بدرجة تقدير عالية (3,72)، وقد يعود ذلك إلى رغبة المدير بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار والأخذ بقراراتهم وليس فقط السماع لأرائهم دون الأخذ بها. بأنها قد تعزو الباحثة حصول المجال على مستوى عال لوجود الرغبة في المشاركة، والتعاون، والتعبير عن الآراء من قبل العاملين، الذي يؤدي إلى النهوض بالمديرية إلى المستوى المنشود، والعمل بحماس ودافعية وثقة بالنفس لمشاركتهم في إتخاذ القرار.

المجال الثالث: مجال العدالة التفاعلية

أشارت النتائج الواردة في الجدول (8) إلى أن مجال العدالة التفاعلية جاء في المرتبة الثانية، وبدرجة تقدير متوسطة. ويلاحظ من الجدول رقم (6) إن الفقرتين (15,17) جاءتا بدرجة مرتفعة والفقرات رقم (14,16,13) جاءت بدرجة متوسطة، وأن الفقرة رقم (15)، التي تنص على: "تراعي الإدارة ظروف ومصالح الموظف الشخصية أثناء توزيع الأعمال عليهم "جاءت في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3,92) بمستوى مرتفع ، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن العلاقة بين مدير التربية والتعليم ورؤساء الإقسام وبين الموظفين كانت علاقة قوية من منطلق الحرص على صنع أجواء إيجابية وودية. وبذلك تكون طريقة تصرف أو تعامل المديرين مع المرؤوسين على نحو المصداقية، والاحترام، والدبلوماسية وإحساس العاملين بعدالة المعاملة عندما تطبق عليه بعض الإجراءات، الرسمية أو معرفتهم بمبررات وأسباب تطبيق تلك الإجراءات وإن الإدارة تطبق أسلوب العدالة التعاملية بنزاهة وشفافية .

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما درجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري التربية ورؤساء الأقسام في محافظة إربد؟".

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (9) المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني أن المتوسط العام لدرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم كان كبيرا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73)، والانحراف المعياري (0.62)، مما يؤشر على ضرورة تشجيع أفراد عينة الدراسة للتمكين الإداري، والحفاظ على المستوى التي هي عليه، مما يستدعي تحفيز أفراد عينة الدراسة وتدريبهم بشكل أكبر على آليات التمكين، وتعزو الباحثة ذلك إلى الديمقراطية التي تمارس من قبل مديري التربية والتعليم، وقد احتل مجال وضوح الهدف المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.11)، ويليه مجال الأخلاقيات بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.77)، بينما جاء مجال العمل الجماعي في المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي (3.77)، ويمكن عزو ذلك إلى الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية لأهميتها وهذا يدل على اكتساب أفراد عينة الدراسة، وحصولهم على التمكين الإداري بدرجة عالية من خلال مبدأ وضوح الهدف، حيث عملت وزارة التربية والتعليم على التغيير، والتطوير، والاتجاه نحو اللامركزية في العمل، وتفويض الصلاحيات لرؤساء الأقسام في معظم الأمور، حيث أن وضوح الأهداف المرسومة من قبل المديرين يؤدي إلى تحقيق الأداء الفعال وهذا يدل على الأخلاقيات المعمول بها من قبل أفراد عينة الدراسة، ووجود العمل الجماعي والتعاون والمشاركة في تحقيق أهداف المديرية، يمنحهم فرصاً للنمو المهني والإداري.

وهذا ما تسعى إليه وزارة التربية والتعليم، الذي ينعكس تأثيره على مديريات التربية والتعليم، الأمر الذي أضحى جليا من خلال وضوح الأهداف الممنوحة لرؤساء الأقسام في إدارة المديرية من قبل مديري التربية والتعليم، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات ذات شأن في أعمالهم لا يرجعون فيها للمستويات الإدارية العليا، لذا فإنه من المتوقع ومن خلال التوجه نحو وضوح الأهداف،

والاخلاقيات، والعمل الجماعي، واللامركزية لرؤساء الأقسام، وازدياد الاهتمام برؤساء الأقسام كأفراد، ومنحهم الصلاحيات التي تؤهلهم وتمكنهم إداريا من قبل مديري التربية والتعليم في المديرية وتجعلهم أصحاب قرار ومسؤوليات والتزام بأخلاقيات المهنة، ووجود جو من العدالة والمساواة، مما يتيح لهم فرصا من النمو المهني وهذا كله يؤدي إلى رفع من شأن المديرية وتحقيق أهدافها المنشودة.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها كل من دراسة القواقنة (2007)، ودراسة المتروك (2010)، بأن تطبيق التمكين الإداري للموظفين في الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت كانت بدرجة متوسطة، واتفقت مع نتائج دراسة البلوشي (2008)، بأن مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الامارات كان بدرجة عالية، ودراسة الفاضل (2009)، ودراسة الخيري (2010)، بأن مستوى التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك كان بدرجة مرتفعة.

وفيما يلي مناقشة النتائج المتعلقة في مجالات التمكين الإداري، فقد كانت كما يأتي:

المجال الأول: وضوح الهدف

أشارت النتائج الواردة في الجدول (10) إلى أن مجال وضوح الهدف جاء بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.11)، وقد تراوحت متوسطات الفقرات ما بين (3.90-4.31). ويلاحظ أن جميع الفقرات رقم (3,2,4,1) تم تقديرها بدرجة كبيرة، ولا يوجد هناك فقرات تم تقديرها بدرجة متوسطة. ولقد جاءت الفقرة رقم (1)، التي تنص على: "أدرك تماما ما المطلوب القيام به من أجل تحقيق أهداف المديرية" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (4.31) بمستوى عال، بينما جاءت الفقرة رقم (3) ونصها: "النظم والإجراءات المعمول بها في المديرية كافية لتحقيق

أهداف المديرية" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.90) بمستوى عال، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال وضوح الهدف ككل (4.11) بمستوى عال.

ويمكن تفسير سبب حصول الفقرة (1) على مستوى عال، لأنها تمثل حقيقة مجال وضوح الهدف الممنوحة لرؤساء الأقسام من قبل مديري التربية، كما تعزو الباحثة ذلك لوجود الشفافية، والديمقراطية، والصراحة، والوعي في تحمل المسؤولية لدى أفراد عينة الدراسة في الوقت الحاضر.

المجال الثاني: مجال الأخلاقيات

أشارت النتائج الواردة في الجدول (11) إلى أن مجال الأخلاقيات جاء بالمرتبة الثانية، ومتوسط حسابي بلغ (3.77) بمستوى عال، وقد تراوحت ما بين (3.66-3.94)، ويلاحظ أن (6) فقرات من أصل (7) فقرات تم تقديرها بدرجة كبيرة، وهي تساوي (86%)، وأن فقرة واحدة من أصل (7) فقرات تم تقديرها بدرجة متوسطة، وهي تساوي (14%)، أما الفقرات التي حصلت على تقدير عال فهي: (8,6,5,10,7,11)، والفقرة الوحيدة التي حصلت على تقدير متوسط هي: (9).

ولقد جاءت الفقرة (11)، التي تنص على: "تتسم معاملة الرؤساء للموظفين بالاحترام والتقدير" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.94) بمستوى عال، بينما جاءت الفقرة رقم (9)، ونصها: "يمارس الأفراد عملهم في بيئة تتسم بالمبادرة" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.66) بمستوى متوسط . وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الأخلاقيات ككل (3.77) بمستوى عال.

ويمكن تفسير سبب حصول الفقرة (11) على مستوى عال؛ لأنها حقيقة تمثل مجال الأخلاقيات الممنوحة للموظفين من قبل الرؤساء، كما تعزو الباحثة ذلك لوجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤسيين، ووجود جو يمتاز بالعلاقات الانسانية، والمرح، والسرور، والاحترام المتبادل بين الموظفين.

المجال الثالث: مجال العدالة والأنصاف

أشارت النتائج الواردة في الجدول (12) إلى أن مجال العدالة والإنصاف جاء بالمرتبة الثالثة، ومتوسط حسابي بلغ (3.66) . وقد تراوحت ما بين (3.38–3.67). ويلاحظ أن فقرتين من أصل (4) فقرات، تم تقديرها بدرجة عالية، وأن فقرتين أخريين ، تم تقديرها بدرجة متوسطة، أما الفقراتان اللتان حصلت على تقدير عال فهما: (12، 13)، والفقراتان اللتان حصلتا على تقدير متوسط هما: (14، 15).

ولقد جاءت الفقرة (12)، التي تنص على: "تتسم قرارات المدير بالعدالة وعدم التحيز" في المرتبة الأولى، ومتوسط حسابي بلغ (3.67) بمستوى عال، بينما جاءت الفقرة (15)، ونصها "يتناسب راتبي الشهري والحوافز المادية مع الجهد الذي أبذله في عملي "بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.38) بمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال العدالة والإنصاف ككل (3.66) بمستوى متوسط.

ويمكن تفسير سبب حصول الفقرة (12) على مستوى عال؛ لأنها تمثل حقيقة مجال العدالة والإنصاف الممنوحة لرؤساء الأقسام من قبل المديرين. كما قد تعزو الباحثة ذلك؛ لأن من متطلبات التفوق والوصول إلى المراتب العليا: العدالة، والإنصاف، والمساواة بين العاملين، وعدم التحيز.

المجال الرابع: مجال الاعتراف والتقدير

أشارت النتائج الواردة في الجدول (13) إلى أن المتوسطات الحسابية للمجال تتراوح ما بين (3.20–3.78). ويلاحظ أن فقرتين من أصل (4) فقرات تم تقديرها بدرجة كبيرة، اما الفقرتان الأخرييان فقد تم تقديرها بدرجة متوسطة، أما الفقراتان اللتان حصلتا على تقدير عال فهما: (17، 19)، والفقراتان اللتان حصلتا على متوسط هما: (16، 18).

كما يلاحظ من الجدول (13) أن الفقرة (17)، التي تنص على "يشعر المدير بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمديرية "جاءت في المرتبة الأولى بدرجة تقدير عالية، وبمتوسط حسابي (3.78)، وقد يعود ذلك إلى المكانة الاجتماعية التي يتحملها مدير التربية والتعليم، وسعيه للتقدم وظيفيا، وبأنه الشخص القادر على النهوض بالمديرية وزيادة فاعليتها. وتعزو الباحثة حصول المجال على مستوى متوسط بسبب عدم الاستمرار في تقدير الجهود، وتقديم المكافآت لدى رؤساء الأقسام، وعدم وجود الدعم اللازم بما يساعد على الأداء الوظيفي الفعال. بينما جاءت الفقرة (16) ونصها: "يقدر مديري الجهد الفردي وأتلقى بالمقابل مكافأة عليه" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.59) بمستوى متوسط. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الاعتراف والتقدير ككل (3.59) بمستوى متوسط .

المجال الخامس: مجال العمل الجماعي

أشارت النتائج الواردة في الجدول (14) إلى أن مجال العمل الجماعي جاء بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي كبير بلغ (3.77)، وقد تراوحت متوسطات فقراته ما بين (3.62−3.87). ويلاحظ أن (3) فقرات من أصل (4)، تم تقديرها بدرجة كبيرة، وأن فقرة واحدة من أصل (4)، تم تقديرها بدرجة متوسطة، أما الفقرات التي حصلت على تقدير كبير فهي :(22,21,20)، والفقرة التي حصلت على تقدير متوسط هي: (23).

وجاءت الفقرة (20)، التي تنص على "يعمل الزملاء بروح الفريق الواحد في الوحدة التنظيمية التي أعمل بها "في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (3.87) بمستوى عال، بينما جاءت الفقرة (23) ونصها: "يمنح المدير السلطة والمسؤولية لجميع أعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (3,62) بمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال العمل الجماعي ككل (3.77) بمستوى كبير.

ويمكن تفسير سبب حصول الفقرة (20) على مستوى عال؛ لأنها تمثل حقيقة مجال العمل الجماعي الممنوح لرؤساء الأقسام من قبل مديري التربية والتعليم، كما تعزو الباحثة ذلك لتقبل فكرة التمكين، ووجود البيئة التي تشجع التمكين، والعمل، المشترك، والتعاون، والرضا الوظيفي.

المجال السادس: المشاركة في صنع القرار

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (15) إلى أن مجال المشاركة في صنع القرار جاء بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وقد تراوحت ما بين (3.39−3.79). ويلاحظ أن (3) فقرات من أصل (6) فقرات، تم تقديرها بدرجة عالية، وأن (3) فقرات من أصل (6) فقرات، تم تقديرها بدرجة متوسطة، أما الفقرات التي حصلت على تقدير عال هي: (24,27,28)، والفقرات التي حصلت على تقدير متوسط فهي: (26,29,25).

ولقد جاءت الفقرة رقم (24)، التي تنص على "يعبر الموظفون عن أرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات فيما يتعلق بمهام عملهم" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.79) بمستوى عال، بينما جاءت الفقرة رقم (25) ونصها: "يشارك الموظفون في صنع القرار" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.39) بمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المشاركة في صنع القرار ككل (3.65) بمستوى متوسط.

ويمكن تفسير سبب حصول الفقرة (24) على مستوى عال؛ لأنها تمثل حقيقة مجال المشاركة في صنع القرار الممنوحة لأفراد عينة الدراسة، كما تعزو الباحثة ذلك إلى الديمقراطية والحرية لدى أصحاب القرار وكل ذلك من شأنه أن يسهم في تحقيق أهداف ومهام المديرية والوصول إلى الغايات المرجوة.

المجال السابع: مجال الاتصالات الفعالة

أشارت النتائج الواردة في الجدول (16) إلى أن مجال الاتصالات الفعالة جاء بالمرتبة السابعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وقد تراوحت متوسطات فقراته ما بين (3.51–3.70). ويلاحظ أن فقرة واحدة من أصل (4) فقرات، تم تقديرها بدرجة كبيرة، وأن (3) فقرات، تم تقديرها بدرجة متوسطة، أما الفقرة التي حصلت على تقدير عال فهي: (32)، والفقرات التي حصلت على تقدير متوسط هي: (30,33,31).

وجاءت الفقرة رقم (32)، التي تنص على: "يمتاز تبادل المعلومات بين الأقسام والوحدات الإدارية بالمديرية بالسهولة واليسر" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.70) بمستوى عال، بينما جاءت الفقرة رقم (30) ونصها "يمتاز التواصل بين الأقسام والوحدات بالوضوح بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.51) بمستوى متوسط. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الأتصالات الفعالة ككل (3.63) بمستوى متوسط.

ويمكن تفسير سبب حصول الفقرة (32) على مستوى عال؛ لأنها تمثل حقيقة مجال الاتصالات الفعالة الممنوحة لرؤساء الأقسام من قبل مديري التربية والتعليم، وتعزو الباحثة سبب ذلك لوجود الوضوح والشفافية في تبادل المعلومات ما بين الرؤساء والمرؤسيين، ووجود الاتصالات الفعالة بنوعيها الرأسية والأفقية (الصاعدة والهابطة) في المديرية.

المجال الثامن: مجال بيئة العمل

أشارت النتائج الواردة في الجدول (17) إلى أن مجال بيئة العمل جاء بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.87)، وقد تراوحت ما بين (3.55–3.87). ويلاحظ أن فقرة واحدة من أصل (4) فقرات، تم تقديرها بدرجة عالية، وأن (3) فقرات من أصل (4) فقرات، تم تقديرها

بدرجة متوسطة، أما الفقرة التي حصلت على تقدير عال فهي: (34)، والفقرات التي حصلت على تقدير متوسط هي: (6.37−35.3).

ولقد جاءت الفقرة رقم (34)، التي تنص على "يتحمل الأفراد إدارة ضغوط العمل بشكل طبيعي ومناسب للجميع" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.87) بمستوى عال، بينما جاءت الفقرة رقم (37) ونصها "تتسم بيئة العمل بالتشجيع على النمو والتحسين المستمر" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.55) بمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال بيئة العمل ككل (3.66) بمستوى عال.

ويمكن تفسير سبب حصول الفقرة (34) على مستوى عال؛ لأنها تمثل حقيقة مجال بيئة العمل الممنوحة لرؤساء الأقسام، كما تعزو الباحثة ذلك لوجود بيئة في العمل تتسم بالتشجيع على النمو والتحسين المستمر، وأن التغييرات الكبيرة في البيئة المحيطة بالمنظمة، تعد دافعا للتطور الجوهري في الفكر الإداري والنظري والتطبيقي للمنظمة.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) بين مستوى ممارسة العدالة التنظيمية ودرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد؟".

أشارت نتائج الجدول (18) إلى وجود علاقة ارتباطيه إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، بين جميع مجالات العدالة التنظيمية: (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) عند مديري التربية والتعليم، ودرجة التمكين الإداري أن (وضوح الهدف، والأخلاقيات، والعدالة والإنصاف، والاعتراف والتقدير، والعمل الجماعي، والاتصالات الفعالة، وبيئة العمل) من وجهة نظر رؤساء الأقسام، قد تعزو الباحثة ذلك إلى تكاثف الجهود المبذولة من مديري التربية ورؤساء الأقسام من أجل تحقيق أهداف وزارة التربية والتعليم،

وتحقيق أهداف المديرية، وتعد هذه النتيجة منطقية؛ لأنها توفر دعما للإسئلة التي انطلقت منها هذه الدراسة، وهي وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية ودرجة التمكين الإداري، ولذلك فمن الطبيعي أن تكون إيجابية وعالية المستوى بين جميع مجالات العدالة التنظيمية، ومجالات درجة التمكين الإداري.

وتعد هذه النتيجة مؤشرا على أهمية الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في خلق اتجاهات إيجابية ودافعية لدى رؤساء ألأقسام في مديريات التربية والتعليم، في محافظة إربد إلى العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم الأردنية، وليحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية، وهذه الأمور ترفع من مستوى الجدية في مديريات التربية والتعليم وينعكس على استمراريتها بالسير مضياً نحو التميز والإبداع والارتفاع والارتقاء في مستوى إنجاز مديرية التربية ورؤساء الأقسام، وقد تفسر هذه النتيجة على أن التمكين الإداري يتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للإدارة، الذي يركز على التحكم والتوجيه، إلى الإدارة التي تؤمن بالمشاركة والتشاور، وتسمح بالتعبير عن الآراء، وتقديم المقترحات في الأمور التي تساعد على الوصول إلى فاعلية المديرية، وهذا يتطلب تغييرا جذريا في أدوار إدارة المديرية، والتحول من إدارة التحكم والتوجيه، إلى إدارة الثقة والتفويض (إدارة التمكين).

فالعدالة التنظيمية عندما تتواجد داخل المديريات وتمارس من قبل مديري التربية والتعليم على الموظفين فيها، والإدارة التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة على التمكين التي عن طريقها يستطيع جميع العاملين في المديرية أن يأخذوا على عاتقهم المساهمة في فاعلية المديرية، والعمل بعدالة ومساواة بين جميع العاملين ما من شأنه إن يؤدي إلى إيجاد فرص للتمكين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، وبالتالي تحقيق رؤية وتطلعات وزارة التربية والتعليم الأردنية.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) في مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟".

أولاً: متغير الجنس

باستقراء النتائج الواردة في الجدول (21) تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القوانين والأنظمة المعمول بها في مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم قد لا تفرق بين الرجل والمرأة، فالمرأة اليوم تقلدت كافة المناصب الإدارية والقيادية تماما مثل الرجل والتوجه العالمي اليوم نحو تمكين المرأة – أيضاً – منحها كافة الامتيازات والحقوق التي يتمتع بها الرجل، ولعل عدم وجود فروق يعزى للظروف التي يمر فيها رؤساء ورئيسات الأقسام، وعلى تكافؤ الفرص والأدوار التي يمروا بها ايضا، وبسبب أخذ كل فرد من أفراد عينة الدراسة حقه الوظيفي دون تمييز. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الفهداوي والقطاونة (2004) بأنه لا يوجد أثر للجنس على العامل المستقل العدالة التنظيمية، وتتفق ايضا مع نتائج دراسة السعود والسلطان (2009)، وتختلف مع نتائج دراسة العقلة (2011)، والعجلوني (2010)، والخشالي (2004).

ثانياً: متغير سنوات الخبرة

أشارت النتائج الواردة في الجدول (22) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في مجال العدالة التوزيعية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة قد يعزى سبب ذلك إلى أن بعض الأعمال التي يقوم بها مديرية التربية ورؤساء الأقسام، هي أعمال روتينية تتطلب أو تحتاج إلى خبرة، خاصة الأعمال الإدارية الصعبة: مثل توقيع العقود، والاتفاقيات، وإعداد التقارير، ومتابعة أعمال الموظفين وبعض الفعاليات الإدارية الأخرى، وهذه النتيجة مبررة إذ أن الأعمال التي يقوم بها المدير كان يقوم بها أصلا وهو يقوم بوظيفة مساعد مدير، وتتفق هذه

النتيجة مع نتائج دراسة الفهداوي والقطاونة (2004)، والسعود والسلطان (2009)، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العقلة (2011)، والعجلوني (2010)، والخشالي (2004) .

ثالثاً: متغير المسمى الوظيفي

أظهر الجدول (20) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05)، تعزى لأثر المسمى الوظيفي في مجال العدالة الإجرائية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن منصب وظيفة مدير تربية لا تختلف عن منصب وظيفة رئيس قسم، والصلاحيات المؤهلة لمدير التربية لا تختلف بدرجة كبيرة عن الصلاحيات المعطاة لرئيس القسم، ولا بد أن يكون هناك عدالة في الإجراءات المتبعة وشعور رؤساء الأقسام بعدالة تلك الإجراءات التي ستستخدم من قبل المدير في تحديد المستحقات المادية وغير المادية، وإذا شعر رئيس القسم بعدالة تلك الإجراءات هذا سيؤدي إلى مزيد من الإنجاز، ويقوم المدير بتفويض بعض الصلاحيات بناء على الجهود المبذولة من قبل رؤساء الأقسام.وتعزو الباحثة ذلك إلى أن اختلاف المسميات الوظيفية في العدالة التنظيمية ليست ضرورية، حيث ان الرجل والمرأة بمختلف مسمياته الوظيفية (مدير، رئيس قسم، عميد) بحاجة إلى ممارسة العدالة التنظيمية.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) في درجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد تعزى لمتغيرات (الجنس وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي)؟".

أولا: متغير الجنس

باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (22) يتبين أن النتائج تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، تعزى لأثر جنس المدير في جميع المجالات، وتفسر هذه النتيجة بأن درجة التمكين الإداري لا تختلف باختلاف الجنس (ذكور، إناث)، بالإضافة

إلى أن تمكين رؤساء ورئيسات الأقسام لا يرتبط بالنوع الاجتماعي لنفس الظروف التي يمر بها الذكور والإناث، وعلى تكافؤ الفرص والأدوار التي يمرون بها أيضا. كما تعزو الباحثة ذلك إلى أن القوانين والأنظمة المعمول بها في مديريات التربية والتعليم، لا تفرق بين الرجل والمرأة، فالمرأة اليوم تقلدت كافة المناصب الإدارية والقيادية تماما مثل الرجل، والتوجه العالمي اليوم نحو تمكين المرأة، ومنحها كافة الامتيازات والحقوق التي يتمتع بها الرجل، ولعل عدم وجود فروق تعزى للظروف التي يمر فيها رؤساء ورئيسات الأقسام مرده إلى تكافؤ الفرص والأدوار التي يمرون بها أيضا، وكذلك بسبب أخذ كل رئيس قسم حقه دون تمييز، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراستي الفاضل (2009)، وتختلف مع نتائج دراستي القواقنة (2007)، والخيري (2010).

ثانيا: متغير سنوات الخبرة

بالاطلاع على النتائج الواردة في الجدول (22) يتضح أنها أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) لمجالات التمكين الإداري، تعزى لمتغير سنوات الخبرة وقد يعزى سبب ذلك إلى أن بعض الأعمال التي يقوم بها مديري التربية ورؤساء الأقسام تتسم بالروتينية، ولا تتطلب أو تحتاج إلى خبرة، خاصة الأعمال الإدارية: مثل تفقد الدوام ومتابعته، ومتابعة أعمال رؤساء الأقسام، وإعداد التقارير وبعض الفعاليات الإدارية الإخرى، وهذه النتيجة مبررة بإن الأعمال التي يقوم بها المدير، كان يقوم بها أصلا وهو يقوم بوظيفة رئيس قسم، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة البلوشي (2008)، ودراسة الفاضل (2009) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0,05) على مستوى ممارسة التمكين تعزى لسنوات الخبرة، وتختلف مع دراسة الخيري (2010)، ودراسة القواقنة (2007).

ثالثا: متغير المسمى الوظيفي

أظهر الجدول رقم (22) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05)، تعزى لأثر المسمى الوظيفي، ويمكن تفسير هذه النتيجة لأن رئيس القسم ينوب عن المدير في غيابه، وكذلك للقرب من نفس المؤهلات العلمية التي يحملها المدير، ولأن الخبرات متشابهة والأعمال الموكلة إلى المدير تتشابه مع الأعمال الموكلة إلى رئيس القسم، وكلاهما تقريبا يبذلان نفس الجهود إلا أن مدير التربية لدية القدرة على اتخاذ القرار في الشؤون التي تتعلق بالمديرية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن اختلاف المسميات الوظيفية في التمكين ليست ضرورية، حيث أن الرجل والمرأة بمختلف مسمياته الوظيفية: (مدير، رئيس قسم) بحاجة إلى عملية التمكين.

سادساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: والذي نصه

"ما هي مقترحات وتصورات مديري التربية والتعليم لرفع مستوى العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم؟.

كشفت نتائج المقابلات التي تمت مع مديري التربية والتعليم التي تتساءل عن المقترحات والتصورات لرفع مستوى العدالة التنظيمية وقد جاءت في عدة مقترحات. كان المقترح الذي جاء بالمرتبة الإولى الذي ينص على: "العدل والمساواة بين الموظفين جميعا" جاء في المرتبة الأولى، تلاه في المرتبة الثانية المقترح رقم (6)، الذي ينص على: "تفويض مزيد من الصلاحيات الإدارية والفنية لدى العاملين"، تلاه في المرتبة الثالثة المقترح رقم (5)، الذي ينص: "العمل على نشر ثقافة التمكين"، تلاه في المرتبة الرابعة المقترح رقم (8)، الذي ينص على: "توافر مناخ تنظيمي من قبل مديريات التربية والتعليم يسمح بتطبيق مفهوم التمكين الإداري" وتلاه في المرتبة الخامسة المقترح رقم (3)، الذي نصه "العمل بروح الفريق" وتلاه في المرتبة السادسة المقترحان رقم (1,7)، حيث جاءا بنفس المرتبة واللذان ينصان على: "إيجاد نظام حوافز شامل" و"تعديل نظام الترقية والحوافز

والرواتب" بينما جاء المقترح رقم (4) في المرتبة الأخيرة، والذي ينص على: "إيجاد أسس واضحة عند اختيار أي موظف لأي مركز".

وتدل هذه المقترحات على أن مديري التربية والتعليم يشعرون بعدم الرضا بالنسبة لما يقدمونه من جهد، لما يأخذونه في مجال الحوافز والرواتب والترقيات مقارنة بما يقدمونه من جهد، حيث أن المستوى المعيشي في المجتمع الأردني مستمر في الارتفاع، وتكاليف الحياة أصبحت تحتاج إلى رواتب عالية ليفي الفرد بإلتزاماته المالية والأسرية، ورواتب الموظفين ما زالت على ما هي عليه دون زيادة توازي ارتفاع مستوى المعيشة. كما أن مديري التربية والتعليم يقترحون "توافر مناخ تنظيمي مناسب من قبل مديريات التربية والتعليم يسمح بتطبيق مفهوم التمكين الإداري"، وذلك لما لهذا المقترح من دور مهم في شيوع وانتشار عملية التمكين في مجتمع المديرية، إذ المناخ الذي تسوده الثقة والإطمئنان يشعر أفراده بعدم التمييز والتباين في طرق التعامل معهم، ومن خلال توافر مناخ تسوده العدالة والمساواة.

ويتبين مما سبق أن وجهات نظر مديري التربية والتعليم تتوافق مع الأدب النظري والتراث التربوي والإداري في هذا الموضوع، وهي تتوافق مع إحد أنواع العدالة وهو عدالة التوزيع التي تمثل إحد المعايير التي يستخدمها الأفراد في تقييم مستوى ممارسة العدالة التنظيمية، من خلال عدالة كمية المخرجات التي يحصلون عليها نسبة إلى مدخلاتهم ومساهماتهم، وفي ضوء ذلك فقد أشار زايد (2006) إلى أن عدالة التوزيع تتضمن جانبين مهمين، هما كما يأتي:

– جانب مادي: ويعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت مادية.

– جانب اجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت.

كما أن مقترحات مديري التربية والتعليم التي تشير إلى رفع مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري التربية" الاهتمام بإيجاد أسس واضحة عند اختيار أي موظف لأي مركز، وتعديل نظام الترقية والحوافز والرواتب، وهذه المقترحات تتوافق مع ما جاء في الأدب النظري والتراث التربوي.

فقد أشار روبنز وجدج (Robbins & Judge, 2007) إلى أن العدالة التوزيعية تحدد العلاقة بين ما يحصل عليه الفرد من تعويضات، وبين ما يتحمله من تكاليف، كما أن التوازن والأنسجام بين مكانته الأجتماعية، وبين مكانة غيره من أعضاء الجماعة تحدد أنطباعاته بالنسبه لهم ودافعه نحوهم، مما قد يؤثر على سلوكه نحوهم وسلوكهم نحوه.

كما أن مقترحات مديري التربية والتعليم متعلقة بالعدالة الإجرائية المتعلقة بعدالة بتوزيع المدخلات والمخرجات، وهو ما أشار إليه كوبمان (koopman, 2003)، حيث بين أن هناك نوعين للعدالة الإجرائية، إذا تم توافرهما في المديرية، أو أي مؤسسة أديا إلى ارتفاع مستوى العدالة التنظيمية وهي:

- العدالة المعلوماتية: وتتضمن توافر معلومات واضحة للعاملين المستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراءات التوزيع والمبررات المنطقية وراء هذه القرارات ومنطلقاتها .
- العدالة النظمية: وتعني اتباع منهجية تقوم على أسس واضحة وثابتة للإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع المخرجات، أي وجود نظام يتم في ضوئه تحديد المدخلات والعمليات والمخرجات المتعلقة بكيفية اتخاذ قرار توزيع المخرجات.

وأخيرا، فلم تجد الباحثة أي دراسة تتفق في سؤالها عن المقترحات مع سؤال الدراسة الحالية، او تختلف معها، إذ أن معظم الدراسات تناولت جوانب أخرى من العدالة التنظيمية، وعلاقتها ببعض المتغيرات، دون أن تتناول المقترحات، أو تختلف مع نتائج الدراسة الحالية.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة قدمت الباحثة عددا من التوصيات، ولعل من أبرزها ما يأتي:

- أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الاول أن المتوسط العام لمستوى ممارسة العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم كان متوسطا، وعليه توصي الباحثة المهتمين في مديريات التربية بهذا الموضوع بتحسين مستوى المكافآت، والحوافز التي يحصل عليها العاملون في المديريات، والعدالة، والمساواة في التعامل مع الموظفين، وعدم التمييز بينهم.
- أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني أن المتوسط العام لدرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد كان عاليا، وعليه توصي الباحثة المهتمين في وزارة التربية والتعليم بهذا الموضوع، عقد برامج تدريبية حديثة لمديري التربية والتعليم على التمكين الإداري وتطوير قدراتهم، ووضع معايير خاصة في تعيين رؤساء الأقسام في المستقبل، وتوافر المزيد من الصلاحيات الإدارية والفنية لرؤساء الأقسام، والعمل على إنشاء مراكز لتدريب رؤساء الأقسام وتأهيلهم، مما يساعدهم على عملية التمكين الإداري.
- أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وجود علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة العدالة التنظيمية، ودرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، وعليه توصي الباحثة بإجراء المزيد من الدراسات التي تربط بين العدالة التنظيمية، ودرجة التمكين الإداري، أو دراسات أخرى تربط مستوى العدالة التنظيمية بمتغيرات أخرى: مثل الثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي، والإبداع، والقيادة التحويلية وغيرها.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

ابن منظور، جمال الدين. (1995). **لسان العرب**، 9 (1)، بيروت: دار الفكر للنشر والتوزيع.

ابو هتلة، خالد. (2009). **أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية.** عمان: دار المامون للنشر والتوزيع. العبدلي عمارة جوهرة القدس. جامعة اليرموك.

أفندي، عطية. (2003). **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر.** القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

البستاني،عبدالله. (1980). **معجم وسيط للغة العربية.** بيروت: مكتبة لبنان.

البشابشة، سامر. (2008). اثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية.: **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، 4(4)، 123- 165.

البلوشي، علي. (2008). **مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد الأردن.

جلاب، إحسان. (2011). **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير.** عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

حافظ، فاطمة. (2008). تمكين المرأة الخليجية –جدل الداخل والخارج، **مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.** 128 (1)، 56- 87.

حمود، خضير واللوزي، موسى. (2008). **مبادىء إدارة الأعمال**. عمان: إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.

الخشالي، شاكر. (2004). "أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على الرضا والأداء الوظيفي": دراسة ميدانية في مديرية ضريبة دخل عمان، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**، 7 (2)، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 102- 132.

الخيري، احمد. (2010).**الانماط القيادية السائدة في كليات التربية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس فيها**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

زايد، عادل. (2006)، **العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية**. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. بحوث ودراسات، القاهرة، مصر.

السعود راتب، والسلطان، سوزان. (2009). "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"،**مجلة جامعة دمشق**، 25 (1)، 118 – 138.

الشاوي، أحلام. (2010). **مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في القطاع العام العراقي: "دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك. إربد، الأردن.

صالح، أحمد والدوري، زكريا. (2009). **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، في منظمة أعمال الألفية الثالثة**. عمان: دائرة المكتبة الوطنية.

الصلابي، علي. (2001). **فقه التمكين في القران الكريم أنواعه، شروطه وأسبابه مراحله وأهدافه**. عمان: دار الوفاء للطباعة والنشر.

الضلاعين، علي. (2010). "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية"، **دراسات العلوم الإدارية،** 37 (1)، 96- 122.

الطعامنة، عبدالله والرشيد،عادل. (2011). **أثر ممارسة العدالة التنظيمية على أداء العاملين في البنوك الأردنية في مدينة إربد من وجهة نظر العاملين.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الطعامنة، محمد. (2004). دور الحكومة الإلكترونية في تحديث منظمات الإدارة العامة في الوطن العربي. **مجلة البحوث التجارية،** كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 1(26)، 46-68.

طلافحه، إبراهيم. (2011). **دور مديريات التربية في تمكين مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد وعلاقته بفاعلية المدرسة.** رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الطويل، هاني. (2001). **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم.** عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

العتيبي، سعد. (2005). جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي. **ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، 17-18 إبريل 2005**، الخبر، السعودية.

العجلوني، وجدي. (2010). **العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات القطاع الحكومي في مركز محافظة إربد من وجهة نظر العاملين.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

العطاري،عارف وجبران، علي. (2007). الاعتقاد بفعالية الذات والتمكين من السلطة للمعلمين في محافظة إربد شمال الأردن. **المجلة الأردنية للعلوم التربوية،** 3(3)، 48-75.

العقلة، ريما. (2011). **العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

العكرب، فاروق والخصاونة، أنيس. (2011). **العدالة التنظيمية: علاقتها وأثرها في الولاء التنظيمي في شركات النسيج في محافظة حلب في سوريا من وجهة نظر العاملين.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الفاضل، محمد. (2009). **علاقة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بتطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة في مدارس إقليم شمال الأردن من وجهة نظر المعلمين.** أطروحة دكتوراه غيرمنشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الفهداوي ،إحمد، والقطاونة، نشأت. (2004). تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية"، **المجلة العربية للإدارة**، 24 (2)، 78- 92.

القاضي، نجاح. (2009). **التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري من وجهة نظرهم.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

القواقنة، عمر. (2007). "**إدراك أعضاء هيئة التدريس لمفهوم التمكين: دراسة ميدانية، جامعة البلقاء التطبيقية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الماوردي، علي. (2006). **الأحكام السلطانية والولايات الدينية ط3.** بيروت: دار الكتب العلمية.

المتروك، شروق. (2010). **أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

محارمة، ثامر. (2000)." **مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية". الإدارة العامة، 40 (2)**، 76- 103.

المحاسنة، محمد. (2007). **أثر التمكين الإداري على بلورة سمات فرق العمل: دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة الأردن**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

مطهري، مرتضى. (1990). **العدل في الإسلام والعدالة عند علي (ع) والمفاضلة بحق وغير حق، محاضرات في الدين والاجتماع**. بيروت: دار التعارف للمطبوعات.

المعايطة، علي. (2007). **تطلعات الفكر التربوي الأردني بين العدالة التنظيمية ومفهوم سلوك المواطنة: واقع وآفاق**. عمان: دار ابن بطوطة للنشر والتوزيع.

المغربي، عبد الحميد. (2007). **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**. القاهرة: المكتبة العربية للنشر والتوزيع. مصر.

ملحم، يحيى. (2006). **التمكين مفهوم إداري معاصر**:القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

النوافلة، سفيان. (2010). **أثر العدالة التنظيمية على الاحتراق النفسي للموظفين في مستشفيات القطاع الخاص الأردنية في عمان من وجهة نظر العاملين فيها**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الهواري، سيد. (2000). **الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرين**. القاهرة: دار الجيل للطباعة.

هياجنه، علي والشليب، قيصر. (2011). **مستوى العدالة التنظيمية وأثره على الرضا الوظيفي في المستشفيات الحكومية الأردنية في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين**. بحث مستل، جامعة اليرموك، إربد.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Adams, J. (1963), Toward an understanding of inequity. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, (12) 67, 422-436.

Akuoko, T. (2010). Gender Mainstreaming in Ghana, Public Sector: A myth or Reality?. **The international Journal of Diversity in Organizations**.

Beterson, A & Sper, M. (2000). Linking Organizational Characteristics to Psychological Empowerment: **Contextual Issues in Empowerment Theory**. Rutgers university, Administration in social work

Corposant, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justic: Tunneling through the Maze. **International Review of Industrial and organization Psychology**, New York.

Davis, A. (2001). **Linking by Types in the Hierarchical Lexicon**. Stanford: CSLI Publications.

Dizgah, M. (2011). Relationship Between Percebtions of Organizational Justice and Trust in Guilan Tax Affair Organization, Inter Disciplinary. **Journal of Contemporary Research in Business,** 2(5), 143- 176.

Franz, C. (2004). **Acroos Cultural Study Of Employee Empowerment and Organization Justice.** Phd Dissertation, Wayne State University.

Fredrickson, J. (1986). The strategic decision process and the organizational structure **. Academy of Management Review**, 11(2): 280-297.

Gelen, D. (1995). **The Effects of Administrative Empowement in The Work.** Phd Dissertation.

Greenberg, I. & Lind. (2000). **Wrongful termination litigation in response to perceived in justice among layoff victims**.

Greenberg. J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. **Journal of Applied P1lYchoiory**, 75 561-568.

Honold, L. (1992). **A review of the literature on employee empowerment. Empowerment in Organization**, 5(4), 120-146.

Kamalianu, A. (2010). Survey of Relationship Between Organizational Justice and Empowerment (a case study). University of Sistan and Baluchestan, School of Management and Accounting Department of Management, Zahedan, Iran, **European Journal of Economics, Finance Administerative Sciences**, 4(7), 123- 161.

Koopman, R. (2003). The Releationship Between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. USA.

Mallak, L. (1996). **Using Information Technology to Leverage Research Productivity**. Proceedings of the 1996 International Engineering Management Society Meeting. 2(6), 351- 356.

Man, C. & Keys, J. (1994). The limits of empowerment: a critical assessment of human resource strategy for hospitality operations. **Empowerment in Organization**, 2(3), 25-38.

Marthin, J. (1995). **Cultures in Organizations: Three Perspective**. New York: Oxford university Press.

Murrell, K. & Meredit, M. (2000). **Empowering Employee**. New York: McGraw-Hill.

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. 1993. Justice as a mediator of the relationship between methods of moitoring and organizational citizenship behaviors . **Academy of Management Journal**, 36: 527-556.

Organ, D. & Patman, R. 1990. **The motivational basis of organizational citizenship behavior**. In B. M. Staw & L. L.

Phromket, C. (2012). **An Empirical Study of Organizational Justice as A Mediator of the Relationshib Among Organizational Learning Culture**, Employ Satisfaction, and Employ Commitment Rajamangala University of Technology Isan Akon Nakhon Campus, Rajamangala University of Technology Isan, Thailand

Robbins, S & Judge, T. (2007). **Organizational Behaviour** .Boston: The Free Press.

Saal, F & Moore, S. (1993). "Perception of Promotional Fairness and Promotion Candidates Qualifeication". **Journal of Applied Psychology**, 2(4), 86-104.

Sackletor, V. (1995). **Business Leadership**. London: Routledge.

ملحق رقم (أ)

أداة الدراسة بصورتها ألأولية

(استبانه أراء المحكمين بصورتها الأولية)

الأستاذ الدكتور.....................................المحترم .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،، ،،،

تجري الباحثة دراسة بعنوان "مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد ".وذلك استكمالا لمتطلبات درجة الدكتوراه في جامعة اليرموك، وقد أعدت الباحثة أداة للدراسة لقياس متغيرات الدراسة الرئيسية:(العدالة التنظيمية، والتمكين الإداري) ونظرا لما عرفتم به من اطلاع وخبرة ودراية في هذا المجال، يسر الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الاستبانه لإبداء أرائكم وتضمين خبراتكم ومقترحاتكم وملاحظاتكم حول هاتين الأداتين من حيث :(دقة وسلامة الصياغة اللغوية، مدى انتماء الفقرات لمجالاتها، اقتراح فقرات مناسبة، نقل فقرات من مجال لأخر، حذف الفقرات غير المناسبة واقتراح أو إضافة أي مجال ترونه مناسبا وأي ملاحظات أخرى تستفيد منها الباحثة).ووضع إشارة (x) في المكان المناسب الذي يعبر عن وجهة نظركم بالنسبة لكل فقرة.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على تعاونكم...والله الموفق .

الباحثة

أخلاص محمد عبد الغني الرباعي

البيانات الشخصية والوظيفية :يرجى وضع أشارة (x) أمام الإجابة التي تنطبق عليك أولا:

الجنس:	☐ **ذكر**	☐ **أنثى**
سنوات الخبرة العملية:	☐ **عشر سنوات فما دون**	☐ **عشر سنوات فأكثر**
المسمى الوظيفي:	☐ **مدير**	☐ **رئيس قسم**

أولا :أداة قياس العدالة التنظيمية :

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		ملاحظات
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
أولا: مجال العدالة التوزيعية عرفت العدالة التوزيعية: بأنها عدالة العوائد التي يحصل عليها الفرد في قيامه لعمله داخل المنظمة أو العدالة المدركة من قبل الفرد عند توزيع الموارد والعوائد.						
1	يتم توزيع ساعات العمل بصورة عادلة بين العاملين في المديرية					
2	يتسم مستوى الأجر الذي أحصل عليه بعدالة في ضوء الجهد المبذول .					
3	يتم توزيع عبء العمل (حجم العمل) بشكل عادل بين العاملين في المديرية					
4	يتم توزيع المكافآت والحوافز بصورة عادلة بين العاملين في المديرية					
ثانيا: مجال العدالة الإجرائية ويقصد بها مدى تأمين صاحب السلطة في اتخاذ القرار للإنصاف في العمليات والإجراءات المتخذة أثناء عملية صنع القرار						
5	يتخذ رئيسي قراراته الوظيفية بموضوعية					
6	يحرص رئيسي على أن يبدي كل موظف رأيه قبل أتخاذ القرارات الخاصة بالعمل					
7	يجمع رئيسي المعلومات المطلوبة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية					
8	يشرح رئيسي مضامين القرارات ويزود العاملين بتفاصيل اضافية عند استفساراتهم عن تلك القرارات					
9	يتم تطبيق القرارات الإدارية على العاملين بنزاهة					
10	للعاملين حق الاعتراض اوالأستئناف حول القرارات التي يتخذها المدير					
11	يتم إشغال المناصب الإدارية في المديرية بطريقة موضوعية					
ثالثاً: مجال العدالة التفاعلية: وتسمى بالعدالة التعاملية ويقصد بها طريقة تصرف الإدارة تجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين (على نحو المصداقية والاحترام والدبلوماسية) جودة التعامل المستخدمة من قبل متخذي القرار						
12	تتاح للعاملين في المديرية نفس الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وفق التعليمات					
13	يتسم تعامل إدارة المديرية باللطف والمجاملة، عند تطبيق الإجراءات المتعلقة بتوزيع الأعمال					
14	تحترم إدارة المديرية وتقدر كرامة العاملين، عند القيام بالأعمال					

15	تأخذ إدارة المديرية بعين الإعتبار ظروف ومصالح الموظف الشخصية عند تطبيق الإجراءات المتعلقة بتوزيع الأعمال					
16	يتسم تعامل إدارة المديرية بالصراحة والشفافية عند القيام بالأعمال					
17	تظهر إدارة المديرية اهتماما واضحا بحقوق العاملين عند القيام بالأعمال.					
18	توفر إدارة المديرية إمكانية مناقشة النتائج المحتملة لتطبيق القرارات المتعلقة بإجراءات توزيع جدول الأعمال					
19	تقوم إدارة المديرية بتقديم شرح وافي وكافي عند القيام بالأعمال					

الجزء الثاني:أداة التمكين الإداري

يرجى التكرم بوضع أشارة (x)في المكان الذي يعكس وجهة نظركم حول موضوع الدراسة .

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		ملاحظات
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
مجال وضوح الهدف						
1	أدرك تماما العمل المطلوب والمتوقع مني القيام به من أجل تحقيق أهداف المديرية					
2	تقوم الإدارة العامة للمديرية بتحديد مهام ومسؤوليات كل قسم /وحدة تنظيمية بدقة ووضوح					
3	النظم والإجراءات المعمول بها في المديرية كافية لتحقيق أهداف المديرية					
4	لدي رؤية واضحة عن رسالة المديرية وغاياتها الجوهرية والأهداف التي تسعى لتحقيقها					
مجال الأخلاقيات						
5	العاملون في المديرية محل ثقة المسئولين عنهم					
6	سياسات المديرية مرنة بما يحقق ويشبع حاجات الأفراد والعاملين					
7	أشعر باحترام وتقدير الآخرين في عملي					
8	يهتم المسئولون بالمديرية بالاختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات ويقدرونها عند توزيع المهام والأعمال					
9	يمارس الأفراد عملهم في بيئة تتسم بالروح المعنوية العالية					
10	عندما أواجه مشكلة أجد المسئول المباشر بجانبي حتى نجد حلا لها.					
مجال العدالة والأنصاف						
11	يتم تعامل الرؤساء مع موظفيهم بكل احترام وتقدير مع مراعاة مطالبهم الشخصية					
12	يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز					
13	يتم توزيع عبء العمل بشكل عادل بين الموظفين					
14	يتم تطبيق القرارات الإدارية على العاملين بنزاهة وموضوعية					

15	اعتقد أن راتبي والحوافز المالية التي احصل عليها تتناسب مع جهودي المبذولة في عملي					
مجال الاعتراف والتقدير						
16	عادة ما يقدر الجهد الفردي ويخصص له مكافأة مباشرة					
17	يشعرني مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمديرية					
18	يمدني رئيسي بالدعم اللازم بما يساعدنا على الأداء الوظيفي الفعال					
19	تتوقع المديرية من الأفراد النتائج والأعمال الجيدة باستمرار					
مجال العمل الجماعي						
20	يعمل زملائي بروح الفريق الواحد في الوحدة التنظيمية التي أعمل بها					
21	يعمل الأفراد معا لحل المشكلات التي تواجههم					
22	يعتني الأفراد يبعضهم البعض، مما يؤدي إلى تكوين وحدة تنظيمية متماسكة ومنسجمة					
23	يمنح مديري السلطة والمسؤولية لجميع أعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل					
مجال المشاركة في صنع القرار						
24	غالبا ما يسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات فيما يتعلق بمهام عملهم					
25	أعتقد أن المسؤولية تكون مشتركة بين موظفي الوحدة التنظيمية في حل المشكلات اليومية التي تواجههم					
26	يحصل الأفراد على المعلومات اللازمة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم					
27	يطلعني رئيسي على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة ويشركني في الشؤون المهمة للمديرية					
28	أقوم بالمساهمة في تحقيق أهداف ومهام المديرية من خلال الأحتفاظ بالمعلومات التي تحتاجها وتوافرها					
مجال الاتصالات الفعالة						
29	الاتصالات واضحة وسريعة بين الاقسام والوحدات الإدارية بالمديرية					
30	تتوفر وسائل الاتصال الحديثة ليتم استخدامها في تبادل المعلومات والبيانات					

31	هناك أسس واضحة لكيفية تبادل المعلومات بين الأقسام والوحدات الإدارية بالمديرية					
32	أفهم طبيعة عملي وأوفر البيانات والمعلومات المطلوبة مني للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة					
مجال بيئة العمل						
33	يتحمل الأفراد إدارة ضغوط العمل بشكل طبيعي ومناسب للجميع					
34	أقوم بأعمال متعددة فيها الكثير من التحدي بعيدا عن التوتر الذي يربك العمل					
35	غالبا ما تتم إدارة عمليات التغيير بصورة فعالة					
36	تتسم بيئة العمل بالتشجيع على النمو والتحسين المستمر					

الملحق (ب)

أسماء المحكمين

الإسم	الرتبة الأكاديمية	الجامعة	التخصص
محمد علي عاشور	أستاذ	جامعة اليرموك	الإدارة التربوية
محمد محمود الخوالدة	أستاذ	جامعة اليرموك	أصول التربية
عيد محمد كنعان	أستاذ	جامعة اليرموك	تربية ابتدائية
علي بركات	أستاذ	جامعة اليرموك	تربية ابتدائية
خليفة مصطفى أبوعاشور	مشارك	جامعة اليرموك	الإدارة التربوية
عبد الحكيم ياسين حجازي	مشارك	جامعة اليرموك	أصول التربية
ابتسام ربابعة	مشارك	جامعة اليرموك	الطفولة المبكرة
محمد بني هاني	مساعد	جامعة اليرموك	الإدارة التربوية
احمد لبابنة	مشارك	البلقاء التطبيقية	الإدارة التربوية
هادي محمد الطوالبة	مشارك	جامعة اليرموك	المناهج والتدريس
محمد ملحم	مشارك	البلقاء التطبيقية	علم النفس التربوي
طارق جوارنة	مشارك	جامعة اليرموك	التربية الابتدائية
صالح ناصر عليمات	أستاذ	جامعة اليرموك	الإدارة التربوية
تيسير محمد الصقر	مشارك	جامعة جدارا	علم نفس تربوي

الملحق (ج)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

الأستاذ الدكتور...المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد "، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية، وأعدت الباحثة استبانة لقياس متغيري الدراسة الرئيسين وهما:(العدالة التنظيمية، والتمكين الإداري)، علماً بأن الاستبانة مكونة من (54) فقرة. وفقاً لتدريج ليكرت الخماسي: بدرجة عالية جداً، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جداً.

راجيةً منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (×) في المكان المناسب الذي يعبر عن وجهة نظركم. مع العلم إن الإجابات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على تعاونكم

الباحثة

إخلاص محمد عبد الغني الرباعي

البيانات الشخصية والوظيفية: يرجى وضع أشارة (x) أمام الإجابة التي تنطبق عليك أولا:

الجنس:	☐ **ذكر**	☐**أنثى**
سنوات الخبرة :	☐**عشر سنوات فما دون**	☐**عشر سنوات فأكثر**
المسمى الوظيفي:	☐**مدير**	☐ **رئيس قسم**

أولا :أداة قياس العدالة التنظيمية :

الرقم	الفقرة / درجة الموافقة	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
1.	تُوّزع ساعات العمل بصورة عادلة بين العاملين في المديرية					
2.	يتوافق مستوى الراتب الذي أتقاضاه بعدالة مع الجهد المبذول					
3.	يُوّزع عبء العمل بشكل عادل بين العاملين في المديرية					
4.	تُوّزع المكافآت والحوافز بصورة عادلة بين العاملين في المديرية					
5.	تُمنح الإجازات المختلفة لرؤساء الأقسام والعاملين بعدالة					
6.	يختار المدير العاملين في المديرية بعدالة وشفافية					
7.	تراعي إدارة المديرية حقوق العاملين واحتياجاتهم عند قيامهم بأعمالهم					
8.	يتخذ المدير قراراته الإدارية بموضوعية					
9.	يحرص المدير على الاستماع لآراء الموظفين قبل اتخاذ القرار الخاص بالعمل					
10.	يوضح المدير مضامين القرارات للعاملين ويزودهم بتفصيلات إضافية					
11.	يطبق المدير القرارات الإدارية على جميع العاملين بنزاهة					
12.	يتقبل المدير اعتراض العاملين أو الاستئناف حول القرارات التي يتخذها المدير					
13.	يراعي المدير الكفاءة والقدرة العلمية في توزيع المناصب القيادية					
14.	تتاح للعاملين في المديرية نفس الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وفق التعليمات المعمول بها					
15.	يحترم المدير العاملين، ويقدر كرامتهم أثناء تأديتهم لأعمالهم					

الرقم	درجة الموافقة / الفقرة	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
.16	تراعي إدارة المديرية ظروف ومصالح الموظف الشخصية أثناء توزيع الأعمال عليهم					
.17	يتسم تعامل إدارة المديرية بالصراحة والشفافية عند القيام بالأعمال					

الجزء الثاني: أداة التمكين الإداري

الرقم	درجة الموافقة / الفقرة	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
.1	أقوم بالعمل المطلوب مني، والمتوقع مني القيام به من أجل تحقيق أهداف المديرية					
.2	تقوم الإدارة العامة للمديرية بتحديد مهام ومسؤوليات كل قسم ووحدة تنظيمية بدقة ووضوح					
.3	النظم والإجراءات المعمول بها في المديرية كافية لتحقيق أهداف المديرية					
.4	لدي فهم واضح عن رسالة المديرية وغاياتها الجوهرية والأهداف التي تسعى لتحقيقها					
.5	يثق المسؤول في المديرية بالعاملين فيها					
.6	تتسم سياسة المديرية بالمرونة وتلبية حاجات العاملين					
.7	يسود جو الاحترام بين الموظفين في المديرية					
.8	يقدر المسؤولون بالمديرية الفروق الفردية بين العاملين					
.9	يمارس الأفراد عملهم في بيئة تتسم بالرضا والارتياح والشعور بالأمن					
.10	يساعدني المدير في حل ما يواجهني من مشكلات					
.11	تتسم معاملة الرؤساء للموظفين بالاحترام وتقدير مصلحة العمل					
.12	تتسم قرارات المدير بالعدالة وعدم التحيز					
.13	توزع أعباء العمل بشكل عادل بين الموظفين					
.14	تطبق القرارات الإدارية على العاملين بنزاهة وشفافية					
.15	يتناسب راتبي الشهري والحوافز المادية مع الجهد الذي ابذله في عملي					
.16	يقدر المدير الجهد الفردي وأتلقى بالمقابل عليه مكافأة					
.17	يشعر المدير بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمديرية					

الرقم	درجة الموافقة / الفقرة	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
.18	يمد المدير بالدعم اللازم مما يساعدنا على أداء الوظيفة بفاعلية					
.19	تتوقع المديرية من الأفراد النتائج والأعمال الجيدة باستمرار					
.20	يعمل الزملاء بروح الفريق الواحد في الوحدة التنظيمية التي أعمل بها					
.21	يعمل الموظفون معا لحل المشكلات التي تواجههم					
.22	يعتني الأفراد ببعضهم البعض ،مما يؤدي إلى تكوين وحدة تنظيمية متماسكة ومنسجمة					
.23	يمنح المدير السلطة والمسؤولية لجميع أعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل					
.24	يعبر الموظفون عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات فيما يتعلق بمهام عملهم					
.25	يشارك الموظفون في صنع القرار					
.26	يتفق الموظفون لحل المشكلات اليومية التي تواجههم					
.27	يحصل الأفراد على المعلومات اللازمة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم					
.28	يطلعني المدير على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة ويشركني في الشؤون المهمة للمديرية					
.29	يسهم في تحقيق أهداف ومهام المديرية من خلال الاطلاع على المعلومات التي تحتاجها وتوفرها					
.30	يمتاز التواصل بين الأقسام والوحدات بالوضوح					
.31	تتوفر وسائل الاتصال الحديثة ليتم استخدامها في تبادل المعلومات والبيانات					
.32	يمتاز تبادل المعلومات بين الأقسام والوحدات الإدارية بالمديرية بالسهولة واليسر					
.33	القدرة على توافر البيانات والمعلومات المطلوبة للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة					
.34	يتحمل الموظفون إدارة ضغوط العمل بشكل طبيعي ومناسب للجميع					

الرقم	درجة الموافقة / الفقرة	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
.35	توزع أعمال متعددة بين العاملين،حيث فيها الكثير من التحدي بعيدا عن التوتر الذي يربك العمل والضغط					
.36	تتميز عمليات التغيير في المديرية بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية					
.37	تتسم بيئة العمل بالتشجيع على النمو والتحسين المستمر					

الملحق (د)

كتب تسهيل المهمة

جامعـــة اليرمـــوك
YARMOUK UNIVERSITY

كليـــة التربيـــة
مكتـــب العميـــد

الرقم : ك.ت/١٠٧/ ١٠\ ٢
التاريخ : ٦/ربيع الآخر / ١٤٣٤ هـ
الموافق : ٨/٣/ آذار/ ٢٠١٣ م

عطوفة مدير مديرية تربية لواء المزار الشمالي المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة اخلاص محمد عبدالغني الرباعي

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة **اخلاص محمد عبدالغني الرباعي، ورقمها الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٤٦)**، بدراسة بعنوان **"مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد"**؛ وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، في كلية التربية تخصص إدارة تربوية. ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (الأستبانة) على عطوفة مدير التربية، ورؤساء الأقسام في مديريتكم.

أرجـو التكـرم بالاطـلاع والموافقـة علـى تسهيل مهمـة الطالبـة المذكـورة أعـلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربيــة

أ.د. أمل الخصاونة

تلفون : ٧٢١١١١١ – ٢ – ٩٦٢ +   فاكس : ٧٢١١١٩٩ –٢– ٩٦٢ +   اربد – الأردن
Tel: + 962 - 2 - 721111   Fax : + 962 - 2-7211199   Irbid - Jordan   E-mail: fac_edu@yu.edu.jo   http://www.yu.edu.jo

جامعــة اليرمــوك
YARMOUK UNIVERSITY

كليـــة التربيـــة
مكتـــب العميـــد

الرقم: ك.ت/١٠٧/١٠/٢
التاريخ: ٦/ربيع الآخر/١٤٣٤هـ
الموافق: ١٨/آذار/٢٠١٣م

عطوفة مدير مديرية تربية لواء الرمثا المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة اخلاص محمد عبدالغني الرباعي

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة **اخلاص محمد عبدالغني الرباعي، ورقمها الجامعي** (٢٠١٠٢١٠٠٤٦)، بدراسة بعنوان **"مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الاداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد"**؛ وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، في كلية التربية تخصص إدارة تربوية. ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عطوفة مدير التربية، ورؤساء الأقسام في مديريتكم.

أرجـو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمـة الطالبة المذكـورة أعـلاه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربيـــة

أ.د. أمل الخصاونة

اربد – الأردن
تلفون: ٧٢١١١١١ – ٢ – ٩٦٢ + فاكس: ٧٢١١١٩٩ – ٢ – ٩٦٢ +
Tel: + 962 - 2 - 721111 Fax: + 962 - 2-7211199 Irbid - Jordan E-mail: fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

جامعـــة اليرمـــوك
YARMOUK UNIVERSITY

كليـــة التربيـــة
مكتـــب العميـــد

الرقم: ك.ت/١٠٧/١٠ح
التاريخ: ٦/ربيع الآخر/١٤٣٤هـ
الموافق: ١٨/آذار/٢٠١٣م

عطوفة مدير مديرية تربية لواء الأغوار الشمالية المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة اخلاص محمد عبدالغني الرباعي

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة **اخلاص محمد عبدالغني الرباعي، ورقمها الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٤٦)**، بدراسة بعنوان **"مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد"**؛ وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، في كلية التربية تخصص إدارة تربوية. ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عطوفة مدير التربية، ورؤساء الأقسام في مديريتكم.

أرجـو التكرم بالاطـلاع والموافقـة على تسهيل مهمـة الطالبة المذكورة أعلاه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربيـــة

أ.د. أمل الخصاونة

اربد – الأردن
تلفون: ٧٢١١١١١ – ٢ – ٩٦٢ + فاكس: ٧٢١١١٩٩ –٢– ٩٦٢ +
Tel: + 962 - 2 - 721111 Fax : + 962 - 2-7211199 Irbid - Jordan E-mail: fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

كلية التربية
مكتب العميد

الرقم: ك.ت/١٠٧/١٠ج
التاريخ: ٦/ربيع الأخر/١٤٣٤
الموافق: ١٨/آذار/٢٠١٣ م

عطوفة مدير مديرية تربية لواء الكوره المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة اخلاص محمد عبدالغني الرباعي

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة **اخلاص محمد عبدالغني الرباعي، ورقمها الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٤٦)**، بدراسة بعنوان **"مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد"**؛ وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، في كلية التربية تخصص إدارة تربوية. ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عطوفة مدير التربية، ورؤساء الأقسام في مديريتكم.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. أمل الخصاونة

اربد – الأردن
Tel: +962 - 2 - 721111
فاكس: ٧٢١١١٩٩ -٢- ٩٦٢ +
Fax: +962 - 2-7211199
Irbid - Jordan
تلفون: ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ +
E-mail: fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

جامعــــة اليرمــوك
YARMOUK UNIVERSITY

كليــة التربيــة
مكتــــب العميــد

الرقم: ك ت/١٠٠٧/١٠ ح
التاريخ: ٦/ربيع الآخر/١٤٣٤ هـ
الموافق: ٩/١/آذار/٢٠١٣ م

عطوفة مدير مديرية تربية لواني الطيبة والوسطية المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة اخلاص محمد عبدالغني الرباعي

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة **اخلاص محمد عبدالغني الرباعي، ورقمها الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٤٦)**، بدراسة بعنوان **"مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد"**؛ وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، في كلية التربية تخصص إدارة تربوية. ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عطوفة مدير التربية، ورؤساء الأقسام في مديريتكم.

أرجـو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربيــة

أ.د. أمل الخصاونة

اربد – الأردن
Tel: + 962 - 2 - 721111
فاكس: ٧٢١١١٩٩-٢-٩٦٢ +
Fax : + 962 - 2-7211199
Irbid - Jordan
تلفون: ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ +
E-mail: fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

كلية التربية
مكتب العميد

الرقم: ك ت/١٠٠٧/ ٥١٠
التاريخ: ٦/ربيع الآخر/ ١٤٣٤ هـ
الموافق: ١٨/ آذار/ ٢٠١٣ م

عطوفة مدير مديرية تربية لواء قصبة اربد المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة اخلاص محمد عبدالغني الرباعي

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة **اخلاص محمد عبدالغني الرباعي، ورقمها الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٤٦)**، بدراسة بعنوان **"مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد"**؛ وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، في كلية التربية تخصص إدارة تربوية. ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عطوفة مدير التربية، ورؤساء الأقسام في مديريتكم.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. أمل الخصاونة

مديرية التربية والتعليم للواء قصبة اربد
٢٠ آذار ٢٠١٣
الديوان / الوارد
الرقم ١٢/٧

١٨٤٤

تلفون: ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ + فاكس: ٧٢١١١٩٩ - ٢ - ٩٦٢ + اربد - الأردن
Tel: + 962 - 2 - 721111 Fax: + 962 - 2-7211199 Irbid - Jordan E-mail: fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

Abstract

Alrbai, Ekhlas Mohammad. Level of Organizational Justice and its Relationship with Administrative Empowerment Degree in Educational Directorate in Irbid Governorate. PH.D Thesis. Yarmouk University. (2013). Dr. Ali Jubran and Prof. Dr. Eid Kanan.

The current study aimed at identfying the level of organizational Justice and the degree of administrative empowerment in educational directorates in governorate of Irbid and the relations between them. The population of this study consisted of administrators and heads of the Educational department totaling (168), the sample of study included (135) administrators and heads of department, with rate of (80.3%). To achieve the study purposes the researcher used a questionnaire consistsed of (54) items.

Also the researcher conducted interviews with a purposive sample of eight administrators to take their views on the proposals and scenarios to raise the level of organizational justice in education directorates.

The results of study are as follows:

- The level of organizational justice in education directorates which were estimated by them rated as moderate.
- The degree of administrative empowerment for the heads of departments' education directorates in the governorate of Irbid ranked highly.
- There was a positive correlation which is statistically significant between the level of organizational justice practice and the degree of administrative empowerment in education directorates in the governorate of Irbid.
- There is no statistically significant differences at the level of significance (α= 0.05) in the level of organizational justice practice

in education directorates in the governorate of Irbid attributable to the variables (gender, and years of experience. and Job Title.

- There is no statistically significant differences at the level of significance (α= 0.05) in the level administrative empowerment in education directorates in the governorate of Irbid attributable to the variables (gender, and years of experience, and job title).

In the light of the results, the researcher presented several recommendations including: Justice and equality among all staff, and modification of the promotion system, incentives and salaries, delegate more administrative and technical authorities for staff, Provision of a regulatory climate by Education Directorates allowing the application of the concept of administrative empowerment, work to promote a culture of empowerment among staff and find clear basis while selecting any employee for any center.

Key words: Organizational Justice, Admenstrative Empowerment, Education Directorates, Irbid .